

“Succesvol innovatief samenwerken”

Kwalitatief onderzoek naar in hoeverre zachte succesfactoren aanwezig zijn binnen de innovatieve Publiek Private Samenwerking ten behoeve van vervanging IT-infrastructuur Defensie om tot een effectieve interorganisationele samenwerking te komen.

Masterthesis Risicomanagement

E. Kerkmeijer

Datum publicatie: 22-03-2023

Masterthesis Risicomanagement

E. Kerkmeijer

Studentnummer: s2495546

e.kerkmeijer@student.utwente.nl

Datum publicatie: 22-03-2023

Wetenschappelijke begeleidingscommissie Universiteit Twente

IR. E.J. Sempel (Jeroen)

DR. M.L. Ehrenhard (Michel)

Universiteit Twente

Drienerlolaan 5

7522 NB Enschede

Postadres

Universiteit Twente, Postbus 217, 7500 AE Enschede

Opdrachtgever

Ministerie van Defensie

Voor deze,

MSc. O.M. van Ommeren (Obbe)

Colofon

Ministerie van Defensie

Defensie Materieel Organisatie

Joint Informatievoorziening Commando

Contactpersoon

Erwin Kerkmeijer

Kromhoutkazerne | Herculeslaan 1 | 3584 AB Utrecht

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek als sluitstuk van de master Risicomanagement aan de faculteit Behavioural Management and Social sciences van de Universiteit Twente. Deze master heeft mij geholpen met het vormen van een eigen visie en aanpak op het gebied van organiseren van innovatie en de bijkomende risico's in samenwerking.

Deze thesis gaat in op de samenwerking binnen het programma waarin de Defensie IT infrastructuur wordt vervangen, dit doen zij samen met een externe partner. De bedoeling is dat Defensie samen met de marktpartij ontwikkelt en beheert. Dit betekent een enorme verandering voor Defensie. Dit onderzoek gaat in op de daadwerkelijk samenwerking binnen dit programma. De omgeving waarin ik dit onderzoek heb uitgevoerd is JIVC: dé IT-leverancier van Defensie.

Ik heb ervaren dat het schrijven van een thesis naast een volle werkweek een flinke opgave is waarbij soms op privégebied concessies moesten worden gedaan. Ik wil mijn vrouw Naomi bedanken voor alle hulp en steun afgelopen half jaar.

Ik wil Jeroen en Michel bedanken voor de prettige begeleiding. Zij hebben mij continu voorzien van nieuwe en verdiepende inzichten om zo tot een mooi eindresultaat te komen. Ook wil ik graag mijn collega's Obbe, Eline, Ronald en Nick bedanken voor het meedenken en becommentariëren van deze thesis.

Erwin Kerkmeijer

Olst, maart 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting	6
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding	9
1.2 Context onderzoeksobject.....	11
1.3 Probleemstelling en onderzoeksdoel	11
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	12
1.5 Maatschappelijke relevantie	12
1.6 Praktijkrelevantie.....	13
1.7 Leeswijzer	13
2. Theoretisch onderzoek.....	14
2.1 Interorganisationele samenwerking.....	14
2.2 Interorganisationele samenwerking bij innovaties	16
2.3 Interorganisationele samenwerking framework	18
2.3.1 Invloed startsituatie interorganisationele samenwerking	18
2.3.2 Interorganisationele samenwerking: voorwaarden tot interactie.....	19
2.4 Zachte succesfactoren interorganisationele samenwerking.....	20
2.4.1. Vertrouwen.....	20
2.4.2 Gedeeld eigenaarschap proces (betrokkenheid).....	21
2.4.3 Transformatief leren	21
2.4.4 Erkenning wederzijdse afhankelijkheid.....	22
2.5 Samenvatting	23
2.6 Deelconclusie.....	24
3. Methode van het praktijkonderzoek	26
3.1 Praktijkgericht onderzoek.....	26
3.2 Onderzoeksmodel	27

3.3	Onderzoeksstrategie	29
3.3.1	Casestudy: programma vervanging IT-infrastructuur	29
3.3.2	Theoretisch kader	29
3.3.3	Empirisch onderzoek.....	30
3.3.4	Operationalisatie (van theorie naar empirie)	31
3.3.5	Respondenten.....	32
3.3.6	Analyse en verwerking van gegevens.....	32
3.4	Kwaliteit onderzoek: toetsing vooraf.....	33
3.4.1	Betrouwbaarheid	33
3.4.2	Validiteit	34
4.	Resultaten en analyse.....	36
4.1	Vertrouwen.....	36
4.2	Gedeeld eigenaarschap	43
4.3	Transformatief leren	48
4.4	Wederzijdse afhankelijkheid.....	51
4.5	Perceptie mate van succes samenwerking	53
4.6	Analyse resultaten.....	55
5	Conclusies, aanbevelingen en reflectie.....	60
5.1	Conclusies	60
5.2	Aanbevelingen	62
5.3	Reflectie onderzoek	64
5.4	Vervolgonderzoek	66
	Literatuurlijst.....	68
	Bijlage A Uitwerking 7s model programma vervanging IT-infrastructuur	71
	Bijlage B: Interviewprotocol.....	74
	Bijlage C: Uitwerking interviews	76
	Bijlage D: Lijst met tabellen en figuren	77

Samenvatting

Vanwege het hoge tempo van IT-vernieuwing gaat Defensie een strategische samenwerking aan met bedrijven. Deze commerciële technologiebedrijven zijn genoodzaakt om te innoveren om te kunnen blijven bestaan waardoor zij een stapje voorlopen op nieuwe technieken ten opzichte van Defensieorganisatie. Door gebruik te maken van marktpartijen speelt Defensie structureel en snel in op nieuwe ontwikkelingen en innovaties (Defensie, 2020c). Een consortium gaat Defensie helpen met het volledig vernieuwen van de IT-infrastructuur. Defensie is in 2021 begonnen met de bouw van toekomstbestendige IT-infrastructuur, het consortium zal hiervoor zorgdragen in de contractvorm van een Publiek Private Samenwerking (PPS). De bedoeling is dat Defensie samen met de marktpartij ontwikkelt en beheert. Dit betekent een enorme verandering voor Defensie. Een gevolg van deze contractvorm is een interorganisationele samenwerking ontstaat tussen Defensie en het consortium om tot een vernieuwde oplossing te komen. Er is een separate programmaorganisatie ingericht vergelijkbaar met het huidige organogram van JIVC. Deze programmaorganisatie bevat samengestelde teams vanuit Defensie en het consortium. Vanuit evaluaties is gebleken dat men een versterking nodig heeft op gebied van interorganisationele samenwerking, met name de zachte aspecten binnen deze samenwerking.

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in aanwezigheid van zachte succesfactoren binnen de Publiek Private Samenwerking ten behoeve van vervanging IT-infrastructuur Defensie om tot een effectieve interorganisationele samenwerking te komen en om zo aanbevelingen te doen om dit te bereiken.

Om dit doel te bereiken is een model ontwikkeld op basis van bestaande theorieën. Deze onderliggende theorieën richten zich op de zogenaamde arena van samenwerking waar de daadwerkelijke interactie plaatsvindt. Deze modellen gaven handvatten om zachte succesfactoren verder te operationaliseren en gaven inzicht hoe deze beïnvloed worden vóór en tijdens de daadwerkelijke samenwerking. Deze kapstok is gebruikt om resultaten op te halen vanuit de casestudy.

De belangrijkste onderzoeksresultaten zijn dat belangrijke succesfactoren zoals vertrouwen, gedeeld eigenaarschap proces en transformatief leren niet volop aanwezig zijn. Echter is de erkenning van wederzijdse afhankelijkheid over de gehele breedte aanwezig: men is overtuigd dat men niet afzonderlijk van elkaar de doelstelling van het programma kan behalen. Dit gevoel is zo sterk dat men het programma uiteindelijk een succes ziet worden, echter wel buiten het vastgestelde tijdschema. Het veelal ontbreken van zachte succesfactoren is te herleiden naar de harde factoren. Geconcludeerd kan worden dat de

startconditie en de condities rondom deze interorganisationele samenwerking (regels, voorwaarden) een grote invloed op de daadwerkelijke interactie hebben. Dit betekent dat de zogenaamde arena van interactie waar de samenwerking daadwerkelijk plaatsvindt in een vergelijkbaar keurslijf zit waar de gehele Defensieorganisatie mee te maken heeft.

1. Inleiding

Technologische trends, geopolitieke machtsverschuivingen, economische, demografisch-maatschappelijke en ecologische ontwikkelingen zorgen voor nieuwe kansen, risico's en dreigingen op het gebied van betrouwbaarheid van informatiesystemen. Nederlandse belangen worden continu aangevallen in het cyber- en informatie- domein. Kennis wordt gestolen, (vitale) systemen worden gehackt en desinformatie beïnvloedt onze democratie (Defensie, 2020a).

Statelijke actoren en kwaadwillenden die innovatief gebruik maken van deze cyberdomeinen zullen continu opzoek gaan naar nieuwe aanvalsmogelijkheden, en dat kan een bedreiging zijn voor de betrouwbaarheid van inzet en gereedheid. Bij Defensie ontbreekt het innoverend en vernieuwend vermogen om hierin mee te gaan (Defensie, 2020a).

Vanwege het hoge tempo van IT-vernieuwing gaat Defensie een strategische samenwerking aan met bedrijven. Deze commerciële technologiebedrijven zijn genoodzaakt om te innoveren om te kunnen blijven bestaan waardoor zij een stapje voorlopen op de stabiele Defensieorganisatie. Zo speelt Defensie structureel en snel in op nieuwe ontwikkelingen en innovaties (Defensie, 2020c).

Het programma moet zorgen voor een volledig vernieuwde IT-infrastructuur van Defensie. Defensie is in 2021 begonnen met de bouw van toekomstbestendige IT-infrastructuur, het consortium zal hiervoor zorgdragen in de contractvorm van een Publiek Private Samenwerking (PPS). De bedoeling is dat Defensie samen met de marktpartij ontwikkelt en beheert. Dit betekent een enorme verandering voor Defensie.

Ontwerp, bouw, onderhoud en beheer (DBMO) van deze IT-Infra-oplossing wordt uitgevoerd conform de door Defensie vastgestelde verantwoordelijkheidsverdeling. De opdracht omhelst de levering van één integraal werkende IT-Infra-oplossing die als dienst zal worden afgenomen:

- Statische en Ontplooid gebruiksomstandigheden: zowel in vreedstijd als in missiegebied,
- Laag en Hoog gerubriceerde informatie domeinen (LGI en HGI): HGI vraagt een hogere mate van beveiliging om staatsbelangen te beschermen tegen uitlekken.

Het resultaat van de aanbesteding is een overeenkomst met een consortium voor een periode van tien jaar, met een verlengingsmogelijkheid van vijf keer met twee jaar tot in totaal maximaal tien jaar (Nagtegaal, 2015). In dit geval voert het consortium de opdracht uit, bestaande uit een samenwerking tussen twee grote partijen waarin zij met meerdere onderaannemers samenwerken.

Het consortium bouwt de nieuwe IT-infrastructuur en gaat deze in samenwerking met Defensie beheren en onderhouden. Defensie gaat daarbij uit van een samenwerkingsmodel waarbij IT-personeel van

Defensie gaat werken in gemengde teams, onder aansturing van de externe leverancier. In de nieuwe situatie voert de interne IT-dienstverlener van Defensie, Joint Informatievoorzienig Commando, de regie en levert mensen voor de gemengde teams (BIT, 2020).

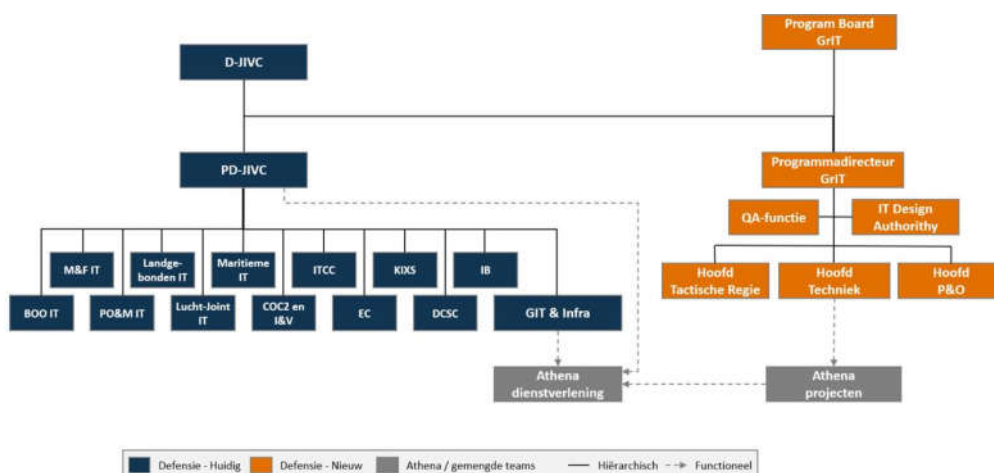
1.1 Aanleiding

Publiek Private Samenwerking (PPS) als contractvorm is niet onbekend voor Defensie. De mate van financiële omvang en de samenwerkingsvorm wel in dit specifieke geval. Binnen PPS zijn verschillende opties mogelijk om een contract aan te gaan. In het geval van het programma vervanging IT-infrastructuur is gekozen voor een DBMO-variant, Defensie financiert in dit geval het programma. Binnen elke stap van het contract werkt Defensie samen met het consortium om deze te realiseren. In onderstaande illustratie is de mate van samenwerking in de verschillende fasen weergegeven. Op moment van schrijven van deze thesis zit men in de fasen ontwerp en realisatie.

	Ontwerp (D)	Realisatie (B)	Onderhoud (M)	Exploitatie / Beheer (O)	Financiering (F)
Traditioneel					
DB					
DBM					
DBMO					
DBFMO					

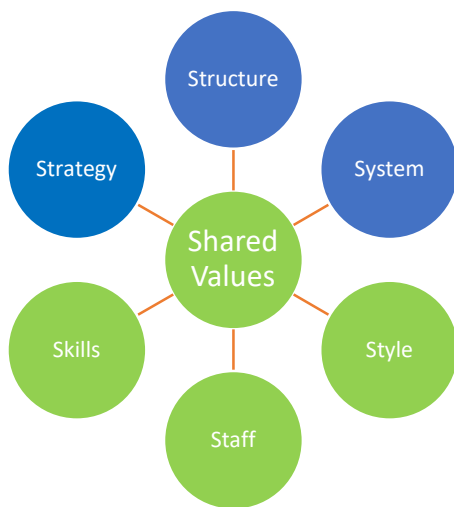
Figuur 1: Verschijningsvormen PPS (Piano, 2022)

Een gevolg van deze contractvorm is een interorganisationele samenwerking tussen Defensie en het consortium om tot een outcome te komen. Er is een separate programmaorganisatie ingericht vergelijkbaar met het huidige inrichting van JIVC. Deze programmaorganisatie bevat samengestelde teams vanuit Defensie en het consortium.



Figuur 2: Programmaorganisatie vervanging IT-infrastructuur

Aan de hand van het 7s model van McKinsey (Ravanfar, 2015) is een typering te maken van het programma vervanging IT-infrastructuur waarin samengestelde teams werken aan een bepaalde outcome. Dit model helpt bij het vinden van sterktes en zwaktes bij bijvoorbeeld verandertrajecten en samenwerkingen. Een aantal harde factoren van het 7s model (in het blauw) zijn moeilijk te beïnvloeden en zijn gevolgen van de keuze van contractpartner, contractvorm en geldende wet- en regelgeving; het zijn feiten, rationele elementen. De groene elementen zijn zachte factoren die mogelijk beïnvloedbaar zijn. Het zal duidelijk zijn dat de blauwe bollen invloed hebben op de groene bollen. Deze blauwe bollen zullen altijd in ogenschouw genomen moeten worden om iets te zeggen over de groene bollen en vice versa.



Figuur 3: Visualisering 7s Model

In bijlage A is een uitwerking te vinden van het 7s model geprojecteerd op het programma vervanging IT-infrastructuur. In dit model is per factor aangegeven hoe invulling wordt gegeven door het project vervanging IT-infrastructuur.

ABDTOPconsult heeft onderzoek gedaan naar de governance en samenwerking binnen programma vervanging IT-infrastructuur. Er zijn een aantal observaties gedaan die met name de factoren 'style' en 'shared values' raken van het 7s model. (Vlist & Heerschop, 2019) hebben onderzoek gedaan binnen dit programma in het voortraject, enkele observaties zijn:

“Onderlinge verhoudingen zijn in de loop van het programma verstoord/verzielt geraakt: tussen het programma en de staven, tussen het programma en de JVC-lijn en tussen het management onderling”.

en

“Kritiek op het programma heeft niet/onvoldoende geleid tot een constructieve dialoog en bijsturing. Tegenspraak stond min of meer gelijk aan tegenwerking”.

Gezien bovenstaande situatie is het evident dat er vraag is naar een versterking interorganisationele samenwerking om de partijen in deze PPS samen te laten werken om een gezamenlijke doelstelling te behalen. Daarnaast heeft de overheid een slechte reputatie als het om realisatie van ICT projecten gaat (Poll, 2022).

1.2 Context onderzoeksobject

Het onderzoeksobject van deze studie is het programma vervanging IT-infrastructuur in de ontwerp en realisatiefase. Hierbij is met name gekeken naar de twee factoren binnen het 7s model die invloed hebben op de daadwerkelijke samenwerking en menselijke interactie, zoals 'shared values' en 'style'. De harde (blauw weergegeven in 7s model in figuur 3) factoren hebben ook invloed op de initiële startsituatie van samenwerking maar zijn meegenomen in dit onderzoek als context.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksdoel

Op basis van voorgaande feiten en uiteenzetting heeft dit onderzoek de doelstelling om:

Inzicht verkrijgen in aanwezigheid van zachte succesfactoren binnen de Publiek Private Samenwerking ten behoeve van vervanging IT-infrastructuur Defensie om tot een effectieve interorganisationele samenwerking te komen en om zo aanbevelingen te doen om dit te bereiken.

De centrale vraag in dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre zijn zachte succesfactoren aanwezig binnen de innovatieve Publiek Private Samenwerking ten behoeve van vervanging IT-infrastructuur Defensie om tot een effectieve interorganisationele samenwerking te komen?

Met behulp van onderstaande theoretische en empirische deelvragen wordt antwoord gegeven op bovenstaande centrale onderzoeksvraag. De theoretische vragen worden beantwoord door middel van een literatuuronderzoek, de empirische vragen worden beantwoord aan de hand van een kwalitatief onderzoek. De focus van dit onderzoek ligt op het doen van een diagnose, deelvragen 1 tot en met 5 zullen hier invulling aan geven. De resultaten van deelvraag 6 zullen een aanzet geven tot verdere invulling van een interventie op basis van de diagnose.

Theoretische deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder interorganisationele samenwerking bij innovatie?
2. Welke zachte succesfactoren onderkent de wetenschap in interorganisationele samenwerking?
3. Hoe zijn zachte succesfactoren van interorganisationele samenwerking te beïnvloeden?

Empirische deelvragen:

4. In welke hoedanigheid zijn zachte succesfactoren van interorganisationele samenwerking aanwezig?
5. In hoeverre wordt de interorganisationele samenwerking als succesvol ervaren?
6. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan op basis van de diagnose vanuit het empirisch onderzoek?

De empirische deelvragen hebben een relatie met elkaar. In deelvraag 4 worden resultaten opgehaald gericht op de aanwezigheid van zachte succesfactoren binnen de casestudy. Deelvraag 5 is een open vraag waarbij respondenten aan kunnen geven in welke mate zij de samenwerking als succesvol ervaren. Dit is een check of het al dan niet aanwezig zijn van zachte succesfactoren binnen de samenwerking invloed hebben op de perceptie van een succesvolle samenwerking. Bij deelvraag 6 wordt teruggegrepen naar het theoretisch kader om zo een aanzet te doen voor aanbevelingen.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel onderzoek naar succesfactoren in samenwerking, echter is dit grotendeels geënt op groepsniveau en het verbeteren van groepsprocessen. De bestaande theorieën op gebied van interorganisationele samenwerking hebben in loop der tijd een ontwikkeling ondergaan. Waar men eerst sprak over Public Private Partnerships als contractvorm, waaruit automatisch een samenwerking voortvloeit, heeft men het later over 'collaborative governance' en 'interorganizational collaboration'. Het is zaak om een juiste terminologie te kiezen en vervolgens een bestaand model te toetsen aan de werkelijkheid. Ook zullen aanbevelingen op basis van de diagnose die uit dit onderzoek voortvloeien worden getoetst binnen een peer group ter validatie, dit betreffen de resultaten uit deelvraag 6.

1.5 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie kenmerkt zich doordat Defensie beschermt wat Nederlanders dierbaar is, dit is uiteengezet in een drietal hoofdtaken:

1. Beschermen van eigen grondgebied en dat van bondgenoten;
2. Bevorderen van internationale rechtsorde en stabiliteit;
3. Leveren van bijstand en crises.

Om deze hoofdtaken te kunnen uitvoeren, is het van belang dat men werkt met een betrouwbare IT-systemen die zorgen dat informatie beschikbaar, voldoende betrouwbaar en integer is. Het slagen van het programma vervanging IT-infrastructuur is van belang om dit te kunnen waarborgen.

Een tweede reden waarom dit onderzoek van maatschappelijk belang is, is dat men dit programma financiert met publieke middelen. Daarnaast zijn er in het verleden meerdere ICT-projecten gefaald

binnen de overheid, ook binnen Defensie. Dit betekent dat publieke middelen verloren zijn gegaan aan niet geslaagde projecten. Ondanks de parlementaire enquête die onderzoek deed naar falende ICT-projecten binnen de overheid in 2014 (Elias, Ulenbelt, Fokke, Bruins Slot, & Meenen, 2014), zijn meerdere projecten negatief in het nieuws gekomen zoals niet betrouwbare systemen bij de GGD en bijvoorbeeld het systeem wat moet bijdragen aan invoering van de nieuwe Omgevingswet bij gemeenten (Poll, 2022).

1.6 Praktijkrelevantie

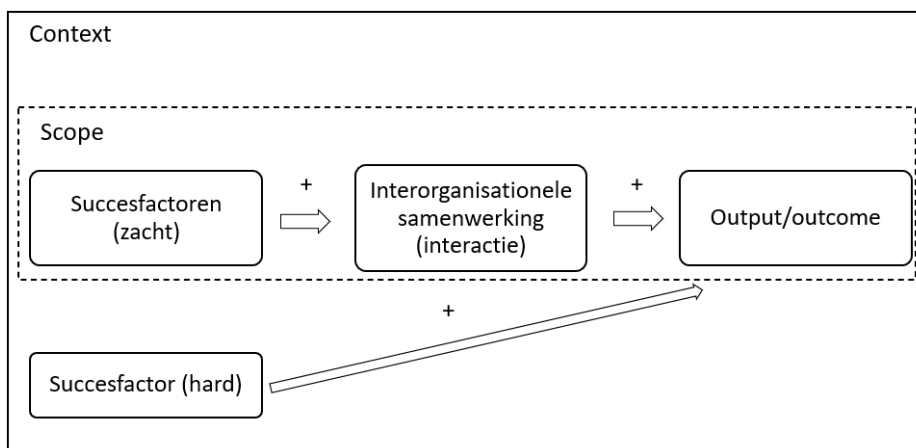
Het programma moet zorgen voor een vernieuwing van de IT-architectuur binnen Defensie. Bestaande IT-systemen worden in stand gehouden om in ieder geval totdat dit programma gerealiseerd is. Mocht het programma dermate uitlopen, zullen systemen langer in beheer moeten worden genomen tegen hoge kosten.

1.7 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit vijf hoofdstukken. In hoofdstuk 2 is een theoretisch kader beschreven waarin de theoretische deelvragen worden beantwoord over interorganisationele samenwerking. Hoofdstuk 3 beschrijft de methode waarop het empirische deel van dit onderzoek wordt uitgevoerd. De onderzoeksresultaten van dit onderzoek worden in hoofdstuk 4 beschreven. Hoofdstuk 5 beschrijft als laatste hoofdstuk een conclusie waarin de hoofdvraag beantwoord wordt en discussie op basis van dit onderzoek. In hoofdstuk 6 wordt de laatste deelvraag beantwoord door middel van aanbevelingen.

2. Theoretisch onderzoek

In dit theoretisch onderzoek worden de meest gangbare concepten besproken over interorganisationale samenwerking die bekend zijn in de theorie. Vervolgens worden succesfactoren gefilterd uit deze theorieën. Het doel van dit hoofdstuk is om theoretische deelvragen 1 tot en met 3 te beantwoorden. Onderstaand conceptueel model is het uitgangspunt vanuit de doelstelling van dit onderzoek. Na het theoretisch onderzoek zal onderstaand conceptueel model verder verrijkt worden met concrete succesfactoren voor interorganisationale samenwerking, wat dit type samenwerking inhoudt en wat de verbijzondering is in het geval van innovatieve samenwerking.



Figuur 4: Conceptueel als startpunt theoretisch onderzoek

Zoals benoemd in de inleiding hebben de harde factoren invloed op de interorganisationale samenwerking. Deze maken een groot deel uit van het 7s model. Dit onderzoek richt zich primair op de aanwezigheid van zachte succesfactoren, echter zullen harde factoren ook worden meegenomen in de empirische studie, evenals de mogelijk invloed hiervan in de aanbevelingen.

2.1 Interorganisationale samenwerking

Om gericht onderzoek te doen is het van belang om het kernbegrip 'interorganisationale samenwerking' helder te duiden (Verschuren & Doorewaard, 2021), deze duiding draagt bij aan:

- Afbakening: het kan voorkomen dat het begrip multi-interpretabel kan worden uitgelegd, hierdoor kan mogelijk een afwijking ontstaan op de kaders van het onderzoek. Door een juiste afbakening te kiezen is het mogelijk om de grens van het onderzoek aan te geven;
- Operationalisering: er moet eenduidigheid zijn over de waarneembaarheid van een bepaalde definitie. Indien een indicator te algemeen wordt omschreven, is het mogelijk om te sturen in conclusies op een waarneming, hierdoor kan een tunnelvisie ontstaan bij de onderzoeker.
- Aansluiting bij doel- en vraagstelling onderzoek: In bestaande literatuur is vaak geen overeenstemming over bepaalde terminologie, of worden verschillende termen voor hetzelfde fenomeen gehanteerd.

De term interorganisatorische samenwerking is een ruim begrip: het gaat uit van een samenwerking tussen tenminste twee organisaties. Bij deze definitie wordt er geen onderscheid gemaakt of het een samenwerking betreft tussen een overheidsinstelling of een niet-publieke instelling. De term Public-Private Partnership is een definitie die uitgaat van dat er een samenwerking is tussen een overheidspartij en een niet-publieke partij. Veelgebruikte synoniemen in de literatuur zijn bijvoorbeeld collaborative governance of interorganisatorische partnerships. Dit onderzoek focust zich met name op het aspect van samenwerking waar daadwerkelijk de menselijke interactie plaatsvindt.

(Ansell & Gash, 2008) hebben onderzoek gedaan naar samenwerking binnen PPS programma's. De term 'collaborative governance' hanteren zij hiervoor. Collaborative governance brengt partijen samen binnen een forum waar samenwerking plaatsvindt en zij werken aan een gemeenschappelijke doelstelling. Zij hebben onderzoek gedaan binnen 137 programma's waarin publieke organisaties samenwerkten met private organisaties en hebben kritische variabelen weten te duiden die van invloed zullen zijn op het al dan niet slagen van een samenwerking. Met andere woorden: de onderkende variabelen zijn van toepassing op de samenwerking waarin de menselijke interactie plaatsvindt. De succesfactoren zijn te verdelen in randvoorwaarden en geschiedenis, maar ook in factoren die direct de menselijke interactie raken. Als basisdefinitie hebben (Ansell & Gash, 2008) aangenomen dat governance verwijst naar de regels en vormen die de collectieve besluitvorming sturen. Dat de focus ligt op besluitvorming in het collectief impliceert dat governance niet gaat over één individu dat een beslissing neemt, maar eerder over groepen individuen of organisaties of systemen van organisaties die beslissingen nemen.

Hun definitie van collaborative governance hanteert in totaal zes criteria:

1. Het forum of samenwerkingsplatform wordt geïnitieerd door de publieke instantie;
2. Er zitten ook private partijen in het samenwerkingsplatform;
3. Deelnemers kunnen reeds deelnemen aan samenwerking en worden niet alleen maar geraadpleegd door publieke instantie;
4. Samenwerking is formeel georganiseerd;
5. Samenwerking streeft naar het bereiken van consensus;
6. De focus van samenwerking ligt op publiek belang.

In hun definitie gaat men er vanuit dat een overheidspartij samenwerking met anderen nodig heeft om haar doelen te bereiken.

Op basis van bovenstaande werkdefinitie zijn ze op zoek gegaan naar onderzoeken en praktijkvoorbeelden waar dergelijke samenwerkingen tot uitvoering kwamen. Dit is gedaan in verschillende vakgebieden zoals onderwijs, gezondheidszorg en internationale betrekken. Op basis van

deze uitkomsten hebben ze onderzoek gedaan naar factoren die van invloed zijn op samenwerking, deze factoren worden later in dit hoofdstuk besproken.

Deze begripsbepaling is essentieel om op het juiste abstractieniveau een goede theorie toe te passen op een bepaalde context. Uitgangspunt is dat het niet direct wordt bekeken vanuit het individu, maar op niveau van organisaties die samenwerken. De uitgangspunten van bovenstaand onderzoek sluiten goed aan op de geschetste context in hoofdstuk 1.

2.2 Interorganisationele samenwerking bij innovaties

(Torfing, 2019) geeft aan dat dergelijke Publiek-Private Samenwerkingen steeds meer voorkomen om innovaties aan te jagen binnen de publieke sector. Deze groeiende belangstelling om samen te werken met de markt werpt tegelijk de vraag op welke strategie men kiest om deze samenwerking aan te gaan. Publieke organisaties die gewend zijn om top-down aan te sturen om een resultaat te bereiken, zullen mogelijk weerstand ervaren in samenwerking in innovatieve samenwerkingen. In tegenstelling tot de hiërarchische strategie, zal de samenwerkingsstrategie zich meer richten op het uitwisselen van kennis, competenties, en ideeën tussen de actoren om zo beter het probleem of oplossing in te kunnen vullen. In een hiërarchische strategie wordt het probleem of oplossing op een hoog abstractieniveau gedefinieerd. Vervolgens worden beslissers geselecteerd op functioneel niveau om zo met hun eigen expertise een juist besluit te nemen. Het voordeel hierbij is dat bestaande procedures in de organisaties gehandhaafd blijven om zo conform een vast stramien tot een oplossing te komen. De valkuil van deze aanpak is dat de besluitvormers veel vertrouwen op hunzelf aangedragen oplossing en in-house middelen. De oplossing komt niet uit samenwerking waarbij men profiteert van gedeelde kennis, middelen en wederzijds leren van actoren buiten de eigen organisatie. Een strategie die geënt is op samenwerking met actoren buiten de eigen organisatie, zorgt ervoor dat een organisatiegrens geen obstakel hoeft te zijn om een oplossing te bedenken of een innovatie tot stand te laten brengen. De achilleshiel is echter dat overheden zijn opgedeeld in hiërarchische bureaucratische silo's die zich richten op interne beleidsdoelen en ook interne resources (Ende, 2021) en (Torfing, 2019). Naarmate organisaties groeien, gaat er meer aandacht naar interne controle en coördinatie in plaats innoveren. In deze situatie moet men niet de vraag stellen aan de markt zoals: "help ons met deze output genereren" maar "help ons out of the box denken en onze prestaties te verbeteren". Indien het juiste vertrekpunt is geformuleerd, staat men open voor een samenwerking (Torfing, 2019).

(Ende, 2021) geeft aan dat samenwerking het beste gedijt tussen actoren die enige overeenkomsten hebben zoals cultuur, type aansturing, waarden en doelen. Innovatieve samenwerkingen gedijen het beste tussen actoren die complementair aan elkaar zijn waardoor creativiteit wordt gestimuleerd. De

valkuil is dat belemmeringen ontstaan doordat men te veel uiteenlopende opvattingen en meningen heeft over een oplossingsrichting waardoor men in een eigen tunnelvisie blijft hangen. Het enige wat hierbij helpt is regelmatig de dialoog aangaan om elkaars mening te delen. Samenvattend: een innovatieve samenwerking tussen verschillende organisaties is gebaseerd op de bereidheid om in vertrouwen de dialoog aan te gaan.

(Sørensen & Torfing, 2011) hebben onderzoek gedaan naar samenwerking bij publieke innovaties. Zij geven in hun onderzoek aan dat bestaande literatuur met name gericht is op innovatie in de private sector. Deze innovaties op gebied van technologie, productie en processen zijn bedoeld om marktaandeel te verkrijgen of financieel gewin. Het gaat veelal om ontwikkelingen die worden gedaan binnen grote R&D afdelingen bij private organisaties. Onderzoek naar innovatie binnen de publieke sector is later op gang gekomen ten opzichte van studies naar innovatie in de private sector. Waar innovatie in de private sector een vanzelfsprekendheid is, wordt de publieke sector geassocieerd met bureaucratie, silovorming van afdelingen, traagheid en een top-down benadering waar weinig ruimte is voor creativiteit.

Binnen drie vakgebieden hebben (Sørensen & Torfing, 2011) onderzoek gedaan naar theoretische ontwikkelingen in samenwerking binnen innovatietrajecten in de publiek sector:

1. Economische innovatietheorie

Binnen de economische innovatietheorie ligt de nadruk van de publieke sector met name op het faciliteren en benadrukken van innovatiepotentieel in bestaande markten. Het gaat hierbij om samenwerking tussen meerdere actoren om marktaandeel te verkrijgen in een sterk concurrerende markt. De rol van de overheid ligt in het bevorderen van relaties, interactie en communicatie in stand te houden zodat de markt kan innoveren. Op basis van een op vertrouwen gebaseerde samenwerking faciliteert een publieke organisatie zodat zelfs concurrerende partijen input kunnen leveren voor een innovatieproces

2. Sociologische planning theorie

Deze theorie omvat bijvoorbeeld de samenwerking op gebied van groei en ontwikkeling van stedelijke en landelijke gebieden. Op basis van een langetermijnvisie of een blauwdruk worden piketpaaltjes uitgezet over lange tijd om een plan uit te voeren. Burgers en organisaties kunnen hierin participeren en zo betrokken zijn. Deze participatie komt bovenop de rationele planning theorie. Net als de economische innovatietheorie is het van belang dat de publieke organisatie een faciliterende rol heeft in de samenwerking. De toevoeging van deze theorie aan samenwerking binnen innovaties dat het karakter van een innovatieproces open en dynamisch is.

3. Openbaar bestuur theorie

Deze theorie gaat uit van maximale stabiliteit en voorspelbaarheid met controle van bovenaf. Anthony Downs (1967) geeft aan dat dit verandering belemmert binnen publieke organisaties en dat dergelijke publieke organisaties de neiging te hebben alleen maar groter en logger te worden. Dit zorgt ervoor dat nóg meer capaciteit wordt ingezet op interne coördinatie. Een ander kritiekpunt is dat men probeert de private sector te imiteren door efficiëntieslagen te

bewerkstelligen door innovatie en daarnaast dat verantwoordelijkheid van innovatie voor de publieke sector in handen ligt van de publieke managers.

Naar aanleiding van bovenstaande theorieën concludeerden (Sørensen & Torfing, 2011) dat er niet één passende theorie of model is voor interorganisationale samenwerking op gebied van innovatie voor het publieke domein. Zij hebben een model ontwikkeld als eerste stap om deze discussie op gang te helpen om uiteindelijk een passend en geoptimaliseerd model te kunnen ontwikkelen.

2.3 Interorganisationale samenwerking framework

2.3.1 Invloed startsituatie interorganisationale samenwerking

De startsituatie van een samenwerking is deels bepalend hoe effectief de uiteindelijke samenwerking is. De startvoorwaarden bepalen de mate van vertrouwen, conflict en sociaal kapitaal bij aanvang van een samenwerking. Indien deze factoren in mindere of zekere mate aanwezig zijn, heeft dit gevolgen voor de rest van het verloop van samenwerking (positief of negatief).

(Ansell & Gash, 2008) onderscheiden drie variabelen in de startconditie van samenwerking die invloed hebben op menselijke interactie.

- 1) Mate van evenwicht in macht: indien één actor een grotere macht heeft kan deze leidend zijn in het proces van samenwerking. Dit kan mede komen door kennisvoorsprong, capaciteitsinbreng of doordat er een opdrachtnemer-opdrachtgever situatie van toepassing is. Dit kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden door de contractvorm (harde factor).
- 2) Stimulansen om deel te nemen: ook al lijkt het een vrije keuze van een organisatie om deel te nemen aan een interactief proces, echter is het goed om te begrijpen dat de prikkels zijn voor deelname. De prikkel om deel te nemen aan een interactief proces is met name afhankelijk van de achterban die een organisatie vertegenwoordigt. Zo zullen de prikkels van een commerciële organisatie met aandeelhouders anders zijn dan van een activistische organisatie die een bepaald ideaal nastreeft. Prikkels om deel te nemen worden bijvoorbeeld lager wanneer een deelnemer zijn doel ook op alternatieve manieren kunnen bereiken. De prikkel zal toenemen indien deelnemende organisatie een directe relatie laat zien tussen deelname en resultaat (output of outcome).
- 3) Tegenstrijdige uitgangspunten organisatie: het is mogelijk dat partijen samenwerken die over tegenovergestelde idealen of denkbeelden beschikken. Denk bijvoorbeeld een organisatie die verkoop van fossiele brandstoffen als belangrijkste bedrijfsactiviteit heeft en een milieubeweging die streeft naar duurzaamheid. Beide organisaties zouden in een samenwerking na kunnen denken over verduurzaming en mogelijke verschuiving van bedrijfsactiviteiten om elkaar tegemoet te komen. (Ansell & Gash, 2008) stellen dat een dergelijke samenwerking niet gaat werken indien a) er een hoge mate van afhankelijkheid is tussen de belanghebbenden of b) er worden positieve stappen genomen op een laag niveau om bijvoorbeeld vertrouwen te verbeteren.

(Sørensen & Torfing, 2011) geven aan dat er naast bovengenoemde startcondities op microniveau ook invloeden op macro- of mesoniveau kunnen optreden. Op macroniveau kunnen er bijvoorbeeld verschillen

zijn op gebied van culturele waarden en tradities. Op mesoniveau kunnen er verschillen zijn in wetgeving of institutionele voorwaarden voor deelname aan een samenwerking.

Bovenstaande factoren kunnen van invloed zijn op samenwerking alvorens er is gestart met de menselijke interactie tussen partijen. Indien er een startsituatie is waarin partijen tegenover elkaar staan wat betreft idealen, doelen en machtsverhoudingen zijn ongelijk, zal men eerst moeten investeren in een verbeterde startsituatie. Dit om respect, mogelijke vijandschap opheffen en gedeelde doelstellingen te bewerkstelligen. Bovenstaande zachte factoren zijn met name onderhevig aan het type organisatie waar men mee te maken heeft vanuit cultureel en historisch oogpunt.

Vorming institutionele arena van interactie

In institutionele arena vindt daadwerkelijk de samenwerking en interactie plaats. Dit platform wordt gevormd door de publieke partij. (Sørensen & Torfing, 2011) geven aan dat het ontwerp van deze institutionele arena wordt gevormd door metagovernance. Hands-off metagovernance geeft aan dat men voorwaarden schept en platformen zo inricht dat participanten deel kunnen nemen. Men faciliteert in het voldoen aan de randvoorwaarden die participerende partijen nodig hebben om te innoveren. Hands-on metagovernance wil zeggen dat men actief inhoudelijk participeert in de institutionele arena, bijvoorbeeld door actief te sturen door middel van leiderschap. Beide typen metagovernance kunnen invloed uitoefenen op de institutionele arena van interactie.

(Ansell & Gash, 2008) maken de factor leiderschap concreter door te stellen dat facilitair leiderschap een positieve bijdrage heeft aan het proces van interorganisatiele samenwerking door het verbinden van verschillende belangen. Zij geven aan dat faciliterend leiderschap het minst ingrijpend is op gebied van sturing, wel wordt de integriteit van het proces gewaarborgd hierdoor. De faciliterend leider zorgt dat de basisregels gehandhaafd blijven en bouwt aan vertrouwen tussen partijen.

2.3.2 Interorganisatiele samenwerking: voorwaarden tot interactie

Binnen de institutionele arena van interactie vindt daadwerkelijk de samenwerking plaats. Door samenwerking in het innovatieproces kan er daadwerkelijk een output tot stand komen. (Sørensen & Torfing, 2011) onderscheiden drie elementen in deze arena van samenwerking, het proces van samenwerking en de succesfactoren en barrières die deze beïnvloeden. Om van samenwerking te kunnen spreken moet er sprake zijn van empowered participation, wederzijds vertrouwen en transformatief leren en gezamenlijk eigenaarschap. Empowered participation is het kunnen deelnemen aan een actie of deel uitmaken van een actie zoals een besluitvormingsproces. Empowered participation wil zeggen dat men een bepaalde zelfcontrole heeft en het recht om zelf beslissingen te nemen of deel te kunnen nemen in een besluitvormingsproces of het toewijzen van middelen. Bij

transformatief leren gaat het om een andere vorm van leren: anders naar een situatie leren kijken, een ander perspectief leren innemen, een andere frame ontwikkelen.

Als laatste voorwaarde benoemt men het collectief eigenaarschap binnen de samenwerking, dit zorgt voor betrokkenheid van beide partijen.

2.4 Zachte succesfactoren interorganisationele samenwerking

Beide theorieën geven een aantal voorwaarden en succesfactoren die positief bijdragen aan interorganisationele samenwerking. Naast de randvoorwaarden die er al dan niet zijn, kunnen deze beïnvloed worden door interactie in het samenwerkingsproces. Vanuit beide theorieën zijn een aantal zachte succesfactoren te definiëren. Ten behoeve van het vervolgonderzoek zijn deze succesfactoren nader onderzocht door middel van aanvullende literatuur. De harde factoren zijn zoals besproken in hoofdstuk 1 buiten beschouwing gelaten en enkel als context meegenomen..

2.4.1. Vertrouwen

Beide modellen geven aan dat vertrouwen een positieve uitwerking heeft op een samenwerking. Om deze term te operationaliseren is aanvullend onderzoek nodig. Er zijn veel studies gedaan naar vertrouwen als een geïsoleerd begrip. In dit geval is geput uit literatuur die vertrouwen in verband brengt met samenwerking en het behalen van gemeenschappelijke doelen. (Bond-Barnard, Fletcher, & Steyn, 2018) hebben onderzoek gedaan naar de rol van vertrouwen in samenwerking en wat deze factor uiteindelijk bijdraagt aan het behalen van gemeenschappelijke doelen. (Tyler, 2003) duidt de definitie van vertrouwen in een samenwerkingsverband als “een functie van de voorspelbaarheid en verwachtingen van andermans gedrag of een geloof in andermans competenties, die de prestaties beïnvloedt door activering van samenwerking”. Deze definitie is als uitgangspunt gebruikt in het literatuuronderzoek. Hij gaan ervan uit dat indien er vertrouwen is, mensen op hulp vragen, eerlijk en open spreken en risico's durven te nemen zodat activiteiten met minder angst en stress worden ondernomen. Het onderzoek heeft zich na literatuurstudie gefocust op drie factoren:

1) Mate van kennisuitwisseling

Kennisuitwisseling is een push en pull proces dat tot stand komt door gegevens, informatie en kennis uit te wisselen tussen individuen en groepen die leiden tot wederzijds voordeel (Levesque, 2005). Hierbij wordt vertrouwen gewonnen indien er proactief projectinformatie wordt gedeeld tussen deelnemers in het samenwerkingsproces. Voor de eerste kennisuitwisseling moet er wel sprake zijn van enige vertrouwen om dit op gang te brengen. (Daim et al., 2012) geven aan dat er een belangrijke taak voor een projectmanager ligt om actief te sturen op kennisuitwisseling en het belang hiervan ter bevordering van vertrouwen binnen een samenwerkingsverband.

2) Omgang met onzekerheid (risico)

Een risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, waarschijnlijkheid van optreden en effecten op doelen (Staveren, 2015). Indien er een hogere mate van vertrouwen is, zal men eerder geneigd zijn een risico te nemen indien men niet een volledig beeld heeft. Het expliciet durven bespreken van risico's binnen projecten is een indicator van vertrouwen. Ook het delen van risico-informatie valt hieronder.

3) Voorspelbaarheid van verwachtingen van overige teamleden

De voorspelbaarheid van verwachtingen is een factor waarbij men uitgaat dat afspraken nagekomen worden op herhaaldelijke basis. (Daim et al., 2012) geven aan dat deze voorspelbaarheid van het realiseren van verwachtingen het vertrouwen vergroot. Het tegenovergestelde van vertrouwen in elkaar is het controleren van elkaar om zo te dwingen om voorspelbaar te worden. Hierin heeft bijvoorbeeld het detailniveau waarop afspraken worden vastgelegd invloed op. Indien men een wedepartij niet voorspelbaar acht, zal men eerder geneigd zijn afspraken op detailniveau vast te leggen.

2.4.2 Gedeeld eigenaarschap proces (betrokkenheid)

Zowel (Sørensen & Torfing, 2011) als (Ansell & Gash, 2008) geven aan dat een gedeeld eigenaarschap van partijen een voorwaarde is voor een goede samenwerking. De terminologie over betrokkenheid bij het proces is nogal uiteenlopend, echter geven beide studies aan dat dit een kritische succesfactor is. Gedeeld eigenaarschap over het proces hoeft geen commitment te betekenen, deze term lijkt in literatuur door elkaar gebruikt te worden. Er hoeft geen volledige consensus te zijn binnen een samenwerking om een besluit te nemen, dit kan zorgen voor vertraging of frustratie. Het is de kracht van gedeeld eigenaarschap om juist tot een besluit te komen mochten de meningen verschillen (Lencioni, 2005). Als voorbeeld wordt gesteld dat teamleden op elk moment moeten weten wat de hoogste collectieve prioriteit is. Een tweede voordeel van gedeeld eigenaarschap is dat de totstandkoming van een oplossing door alle partijen wordt ondersteund, dit verkleint de weerstand op implementatie (Sørensen & Torfing, 2011). (Ansell & Gash, 2008) geven aan dat de betrokkenheid van alle stakeholders van het proces zorgt voor een verschuiving van besluitvorming. In een opdrachtnemer-opdrachtgever constructie ligt de besluitvorming met name bij de opdrachtgever. In dergelijke innovatie samenwerkingsverbanden verschuift deze besluitvorming meer naar de samenwerkingspartners waardoor men meer gezamenlijk het besluitvormingsproces 'bezit'. Dit voorkomt ook mede dat men een criticus wordt van het proces maar een deelnemer.

2.4.3 Transformatief leren

Binnen het onderzoek van (Sørensen & Torfing, 2011) wordt verwezen naar de leer van Mezirow over transformatief leren. Transformatief leren is een proces van het kunnen verrijken van referentiekader

doordat deze kan worden beïnvloed. Een referentiekader wordt gevormd door associaties, concepten, waarden en gevoelens. Dit zijn structuren van aannames waardoor ervaringen worden begrepen. Indien deze eenmaal gevormd zijn, zullen deze een soort van actielijn vormen hoe men handelt. Daarnaast hebben mensen sterk de neiging om ideeën die niet aan hun eigen vooroordelen voldoen te verwerpen doordat ze irrelevant, raar of verkeerd zijn. Indien omstandigheden het toelaten, evolueren mensen naar een referentiekader dat meer inclusief en zelf reflecterend is door ervaringen (Jack Mezirow, 1997). Een transformatie van deze vaste referentiekaders kan ontstaan door kritische zelfreflecties op aannames, gewoonten of afwijkende standpunten. Strategieën om transformatief leren in te bedden bij een samenwerking is door bijvoorbeeld reflectie activiteiten, evaluaties of casestudies te behandelen. Een case zou een simulatie kunnen zijn van een situatie die achteraf niet goed is uitpakkt. Er kan op verschillende vlakken worden gereflecteerd, zoals op inhoud, proces of effectiviteit (Percy, 2005). De meeste leeractiviteiten zijn op basis van informatief leren. Op deze wijze worden vaardigheden, kennis en inzichten toegevoegd binnen het bestaande kader van een persoon. Transformatief leren is gekoppeld aan ervaringen, handelen en praktijk. Mezirow heeft een aantal processtappen gedefinieerd die transformatief leren in gang kunnen zetten:

Phase 1	A disorienting dilemma
Phase 2	A self-examination with feelings of guilt or shame
Phase 3	A critical assessment of epistemic, sociocultural, or psychic assumptions
Phase 4	Recognition that one's discontent and the process of transformation are shared and that others have negotiated a similar change
Phase 5	Exploration of options for new roles, relationships, and actions
Phase 6	Planning of a course of action
Phase 7	Acquisition of knowledge and skills for implementing one's plans
Phase 8	Provisional trying of new roles
Phase 9	Building of competence and self-confidence in new roles and relationships
Phase 10	A reintegration into one's life on the basis of conditions dictated by one's perspective

Figuur 5: Processtappen transformatief leren (Taylor, 1978)

Op organisatieniveau is het mogelijk bovenstaand proces te faciliteren door collectief te leren van een voorgevallen situaties die negatief uitpakten of voor frictie zorgden.

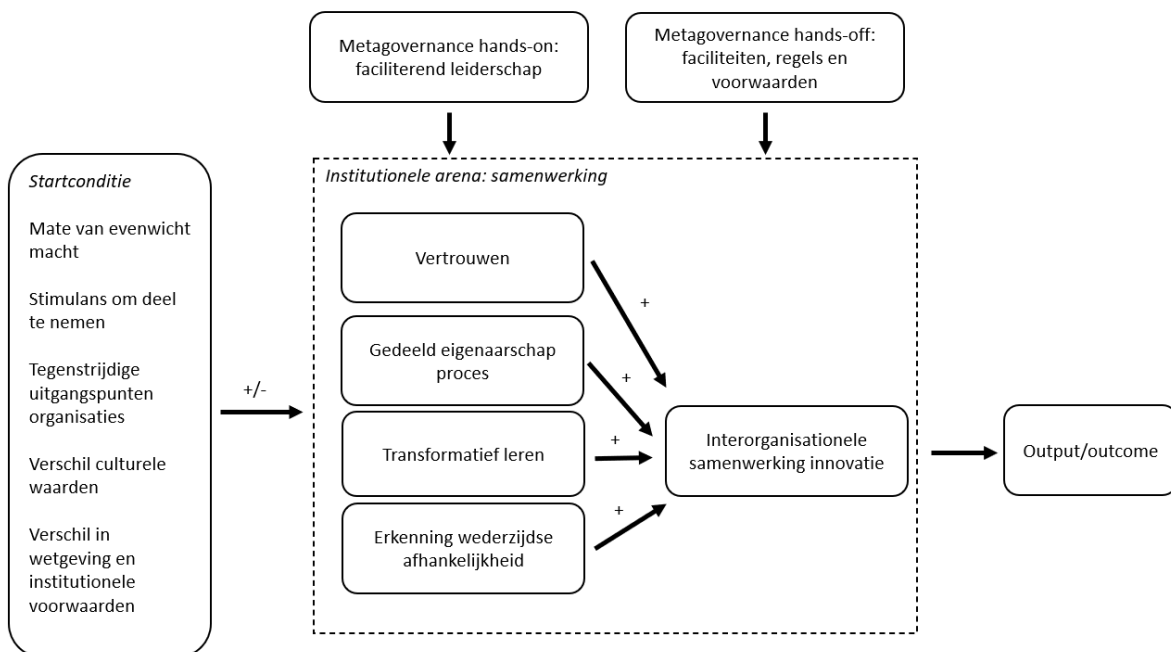
2.4.4 Erkenning wederzijdse afhankelijkheid

Een vierde factor die invloed heeft op een succesvolle samenwerking in innovatietrajecten is de erkenning van wederzijdse afhankelijkheid van actoren. Doordat actoren elkaar aanvullen, zullen zij toegevoegde waarde erkennen van de samenwerking (Ansell & Gash, 2008). In het geval dat een organisatie niet in staat is bepaalde vraagstukken zelfstandig op te lossen, zal de perceptie van afhankelijkheid van een derde partij doen toenemen. Hoe groter deze afhankelijkheid onderkend wordt,

hoe sterker de vraag is om samenwerking te onderhouden (Klijn & Koppenjan, 2016). (Ansell & Gash, 2008) maken wel een kanttekening over wederzijdse afhankelijkheid dat dit mogelijk wel kan leiden tot manipulatief om corporatief te handelen doordat een partij weet dat de samenwerking van beperkte duur is (de duur van het traject). Het versterken van erkenning van wederzijdse afhankelijkheid kan op diverse manieren. (Ansell & Gash, 2008) geven aan dat het toelichten van toegevoegde waarde van een partij aan inhoud of proces kan bijdragen aan de perceptie van wederzijds afhankelijkheid. Anderzijds kan een partner ook uitdragen wat zij nodig hebben om te kunnen functioneren in een samenwerking. (Covey, 2022) heeft wederzijdse afhankelijk beschreven aan de hand van een aantal eigenschappen. Synergie is één van de eigenschappen die Covey hanteert voor het bereiken van wederzijdse afhankelijkheid. De gehanteerde definitie is: “de meerwaarde van het geheel ten opzichte van de delen”.

2.5 Samenvatting

Naar aanleiding van dit theoretisch onderzoek kan het initiële conceptueel model in figuur 4 worden verrijkt. Door theoretisch onderzoek zijn zachte factoren te formuleren die interorganisationale samenwerking bevorderen. Daarnaast zijn diverse externe factoren benoemd die invloed hebben op de samenwerking. Deze factoren hebben te maken met startconditie van de samenwerking, het type leiderschap en hoe de vormgeving is van de institutionele arena. Het onderzoek concentreert zich met name op het veld binnen de stippellijn waar daadwerkelijk de samenwerking plaatsvindt.



Figuur 6: Verrijkt conceptueel model op basis van (Ansell & Gash, 2008) en (Sørensen & Torfing, 2011)

2.6 Deelconclusie

Naar aanleiding van het theoretisch onderzoek kunnen de theoretische deelvragen 1, 2 en 3 worden beantwoord:

De eerste theoretische deelvraag waarop antwoord kan worden gegeven is:

Wat wordt verstaan onder interorganisationele samenwerking bij innovatie?

(Ansell & Gash, 2008) hebben een onderzoek gedaan naar samenwerking binnen PPS programma's. De term 'collaborative governance' hanteren zij hiervoor. Collaborative governance brengt partijen samen binnen een forum waar samenwerking plaatsvindt en zij werken aan een gemeenschappelijke doelstelling. In het gebruikte theoretisch kader stelt men als voorwaarde dat er zowel publieke als private bedrijven aangesloten zijn bij de samenwerking. Hierbij faciliteert de publieke organisatie het zogenaamde samenwerkingsplatform of programma waarin de samenwerking plaatsvindt. Men gaat uit van een gelijkwaardige deelname waarbij deelnemers rechtstreeks invloed hebben binnen de samenwerking waarbij bijvoorbeeld geen sprake is van een enkel consulterende of raadplegende rol. Deze samenwerking dient formeel georganiseerd te zijn waar men aan een gezamenlijk doel werkt. De focus van deze samenwerking behoort te liggen bij het dienen van het publiek belang. Zij gaan ervanuit dat een publieke partij een derde partij nodig heeft om haar doelen te bereiken. Waar innovatie in de private sector een vanzelfsprekendheid is, wordt de publieke sector geassocieerd met bureaucratie, silovorming van afdelingen, traagheid en een top-down benadering waar weinig mogelijkheid is voor creativiteit. Samenwerking met een niet-publieke organisatie zouden deze vaste structuren kunnen doorbreken zodat een doel behaald kan worden door middel van innovatie.

De tweede theoretische deelvraag waarop nu antwoord kan worden gegeven is:

Welke zachte succesfactoren onderkent de wetenschap in interorganisationele samenwerking?

Uit de twee meest toepasbare theorieën op het gebied van interorganisationele samenwerking bij innovatie zijn de overeenkomstige zachte succesfactoren beschreven in voorgaand theoretisch kader. Zowel (Ansell & Gash, 2008) als (Sørensen & Torfing, 2011) gaven in hun modellen aan dat de volgende zachte succesfactoren van invloed zijn op interorganisationele samenwerking bij innovatie:

- 1) Vertrouwen: een functie van de voorspelbaarheid en verwachtingen van andermans gedrag of een geloof in andermans competenties, die de prestaties beïnvloedt door activering van samenwerking.
- 2) Gedeeld eigenaarschap: betrokkenheid van alle stakeholders van het proces zorgt voor een verschuiving van besluitvorming. In een opdrachtnemer-opdrachtgever constructie ligt de besluitvorming met name bij de opdrachtgever. In dergelijke innovatie samenwerkingsverbanden verschuift deze besluitvorming meer naar de samenwerkingspartners waardoor men meer

gezamenlijk het besluitvormingsproces 'bezit'. Dit voorkomt ook mede dat men een criticus wordt van het proces maar een deelnemer.

- 3) Transformatief leren is een proces van het kunnen verrijken van referentiekader doordat deze kan worden beïnvloed. Een referentiekader wordt gevormd door associaties, concepten, waarden en gevoelens.
- 4) Erkenning wederzijdse afhankelijkheid: in het geval een organisatie niet in staat zijn bepaalde vraagstukken zelfstandig op te lossen, zal de perceptie van afhankelijkheid van een derde partij doen toenemen. Hoe groter deze afhankelijkheid wordt onderkend, hoe sterker de vraag is om samenwerking te onderhouden (Klijn & Koppenjan, 2016).

De derde theoretische deelvraag waarop nu antwoord kan worden gegeven is:

Hoe zijn zachte succesfactoren van interorganisationele samenwerking te beïnvloeden?

Beide theorieën geven weer dat de startconditie invloed heeft op de uiteindelijk samenwerking. In de voorbereiding van een samenwerking zal men moeten nadenken over de startvoorwaarden. Hierbij zal men zich moeten verdiepen in het type organisaties die gaan deelnemen aan de samenwerking. Op meerdere niveaus kunnen verschillen aanwezig zijn die invloed hebben op de uiteindelijke samenwerking. Op mesoniveau kunnen er verschillen zijn in wetgeving of institutionele voorwaarden voor deelname aan een samenwerking. Op macroniveau kunnen er bijvoorbeeld verschillen zijn op gebied van culturele waarden en tradities. Een niveau lager kan bijvoorbeeld sprake zijn conflicterende belangen, een achterliggende stimulans om deel te nemen of een onevenwichtigheid in macht. Door een heldere analyse te doen op voorhand, is het mogelijk om mogelijk verschillen beter op te vangen door rekening te houden met bijvoorbeeld de keuze van programmabesturing en type leiderschap.

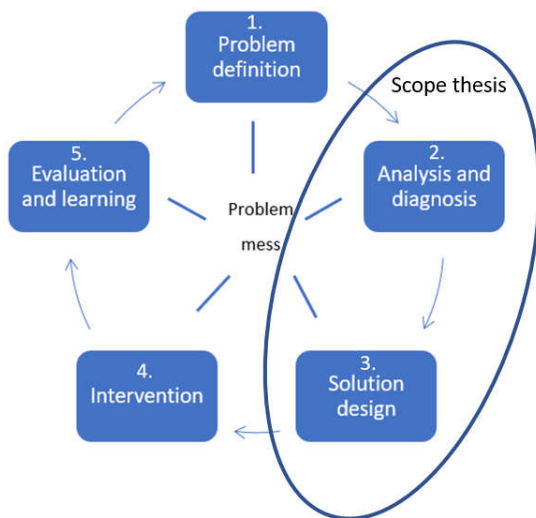
Indien de samenwerking een feit is, is het zaak om de zachte succesfactoren in stand te houden en te versterken. Metagovernance is dit mechanisme van beïnvloeding en kadering. Hands-off metagovernance geeft aan dat men voorwaarden schept en platformen zo inricht dat participanten deel kunnen nemen. Men faciliteert in het voldoen aan de randvoorwaarden die participerende partijen nodig hebben om te innoveren. Hands-on metagovernance wil zeggen dat men actief inhoudelijk participeert in de institutionele arena, bijvoorbeeld door actief te sturen door middel van leiderschap.

Nu antwoord is gegeven op de theoretische deelvragen, is het mogelijk om het model te toetsen in werkelijkheid door middel van een casestudy. Dit kan leiden tot bijstelling van het model naar aanleiding van resultaten vanuit de casestudy, deze resultaten worden besproken in paragraaf 5.3: Reflectie onderzoek.

3. Methode van het praktijkonderzoek

3.1 Praktijkgericht onderzoek

Het betreft een praktijkgericht onderzoek, de doelstelling van dit onderzoek zal bijdragen aan een bestaand praktijkprobleem. Er zijn verschillende soorten praktijkgericht onderzoek te typeren, dit is de zogenaamde fasen van de 'problem-solving cycle'. Om een praktijkprobleem op te lossen wordt normaliter onderstaand proces gevolgd. Dit betekent dat elk voorgaande fase voldoende in kaart gebracht dient te worden alvorens met de volgende stap wordt begonnen. Het is bijvoorbeeld niet mogelijk om een adequate interventie te starten indien er geen deugdelijk diagnose is gedaan (Aken & Berends, 2018).

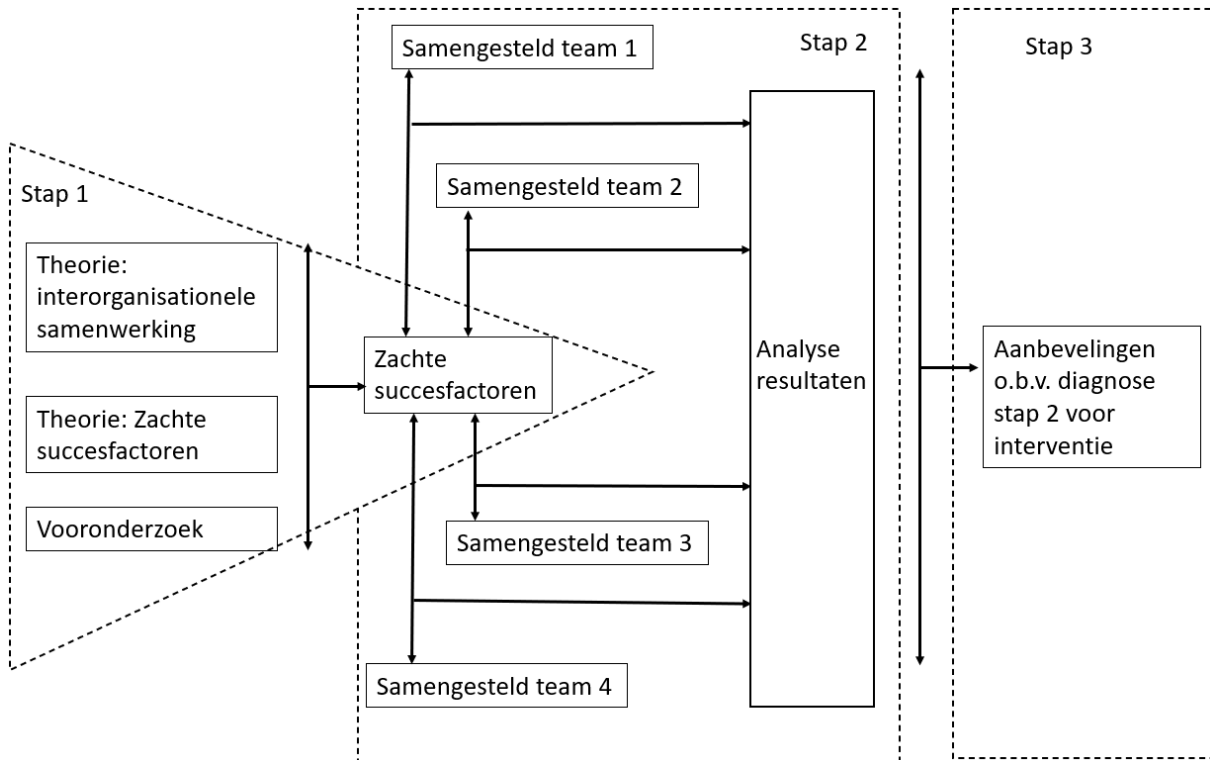


Figuur 7: Scope thesis problem-solving cycle (Aken & Berends, 2018)

Voor de hand liggend is om stap drie te kiezen voor een praktijkgericht onderzoek, aangezien deze stap daadwerkelijk een maatregel biedt om een praktijkprobleem op te lossen. Gezien de doelstelling zal dit onderzoek zich met name richten op analyse en diagnose van het probleem. In stap 1 'problem definition' is het probleem geagendeerd en geconstateerd middels zoals besproken in de inleiding en aanleiding. Echter is het probleem nog niet concreet genoeg beschreven om direct een interventie vorm te geven. Door theorie te bestuderen wat mogelijke succesfactoren zijn bij interorganisationele samenwerking en vervolgens deze te toetsen bij het onderzoeksobject wordt een diagnose gemaakt van de mogelijke verschillen tussen een gewenste en een praktijk omgeving. De deelvragen 1 tot en met 5 zullen zich met name richten op een gedegen analyse en diagnose. Vanuit deze diagnose wordt een aanzet gegeven tot een solution design, met andere woorden: een oplossingsrichting. Middels deelvraag 6 zal een aanzet gedaan worden tot de derde stap in de problem-solving cycle. In deze stap worden maatregelen benoemd waarmee de hoofdoorzaken worden getackeld zoals deze in eerdere fasen zijn benoemd.

3.2 Onderzoeksmodel

Mede door de geformuleerde doelstelling en onderzoeksvragen is onderstaand onderzoeksmodel tot stand gekomen. Het onderzoeksmodel is een visuele weergave van te ondernemen stappen om tot beantwoording van de hoofdvraag te kunnen komen.



Figuur 8: Onderzoeksmodel

Stap 1

Deze stap staat in het teken van het doen van vooronderzoek en het vormen van een theoretische basis voor het kunnen beantwoorden van de empirische deelvragen. In het vooronderzoek is gesproken met de interne opdrachtgever van dit onderzoek. Daarnaast zijn diverse evaluaties en interne stukken bestudeerd om een concrete doelstelling te formuleren voor dit onderzoek. Vervolgens is onderzoek gedaan naar theorieën over interorganisationele samenwerking en de effectiviteit van deze samenwerking. Resultaat van deze bestudering van theorie zijn een aantal zachte succesfactoren die interorganisationele samenwerking beïnvloeden. Deze zijn verwerkt binnen het verrijkte conceptueel model zoals getoond in hoofdstuk 2. Deze zachte succesfactoren zijn de te onderzoeken determinanten in het empirisch onderzoek.

In deze eerste stap is antwoord gegeven op de deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder interorganisationele samenwerking bij innovatie?
2. Welke succesfactoren onderkent de wetenschap in interorganisationele samenwerking?
3. Hoe zijn zachte succesfactoren van interorganisationele samenwerking te beïnvloeden?

Stap 2

Met behulp van deze zachte succesfactoren die bijdragen aan interorganisationele samenwerking, wordt de ervaring binnen vier samengestelde teams (onderzoeksubjecten) bevraagd. Binnen diverse samengestelde teams worden interviews afgenomen om ervaringen over deze interorganisationele samenwerking op te halen. Een juiste operationalisatie van theorie naar empirie is gemaakt in het theoretisch kader. Hierbij worden de indicatoren vanuit het theoretisch kader omgezet naar waarnemingen. Deze zijn vervolgens vertaald in interviewvragen.

Hiermee worden deelvraag 4 en 5 beantwoord:

4. In welke hoedanigheid zijn succesfactoren van interorganisationele samenwerking aanwezig?
5. In hoeverre wordt de interorganisationele samenwerking als succesvol ervaren?

Stap 2 borduurt ten volste voort op stap 1, dit betekent dat de validiteit deels afhankelijk is van de kwaliteit van het theoretisch kader. Door het beantwoorden van vraag 4 en 5 is het mogelijk aan te tonen in hoeverre de respondenten de samenwerking als succesvol ervaren in combinatie met het al dan niet aanwezig zijn van zachte succesfactoren.

Stap 3

Een vergelijking van de resultaten van de verkregen onderzoeksubjecten met de theorie resulteert in een aantal aanbevelingen ter verbetering in de interorganisationele samenwerking binnen programma vervanging IT-infrastructuur. Deze stap geeft inzichten voor mogelijk vervolgonderzoek. In stap 3 wordt antwoord gegeven op de laatste deelvraag:

6. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan op basis van de diagnose vanuit het empirisch onderzoek?

In deze laatste stap moet rekening worden gehouden dat het gehele onderzoek met name gericht is op stap twee van de problem-solving cycle (zie figuur 4). Wel zal een aanzet gedaan worden voor een mogelijke interventie, deze stap wordt 'solution design' genoemd in de problem-solving cycle. In deze fase zullen ook de aanbevelingen worden getoetst binnen een expert panel door middel van een workshop. Tijdens deze sessie worden fase 2 en 3 van de problem-solving cycle getoetst binnen deze peer group.

3.3 Onderzoeksstrategie

3.3.1 Casestudy: programma vervanging IT-infrastructuur

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Defensie en richt zich specifiek op programma vervanging IT-infrastructuur. Zoals eerder benoemd wordt het programma gerealiseerd door verschillende samengestelde teams. In totaal zullen ongeveer 30 samengestelde teams de diverse blokken binnen het programma realiseren. Door te kiezen voor een casestudy waarbij een aantal samengestelde teams onder de loep worden genomen, is het mogelijk om meer de diepte in te gaan in plaats van de breedte. Door onderzoeksresultaten uit meerdere samengestelde teams te halen, zal een representatiever beeld worden opgehaald ten opzichte van meetgegevens uit één of twee samengestelde teams. De casestudy is breed ingestoken via verschillende teams om zo een representatief beeld te krijgen binnen het programma vervanging IT-infrastructuur. De context waarin deze vier teams opereren blijft grotendeels hetzelfde waardoor niet is gekozen voor een multiple casestudy omdat:

- Zij hebben te maken met hetzelfde contract;
- Zij hebben te maken met dezelfde samenwerkingsafspraken;
- Initiële startconditie is gelijk.

Er zullen geen separate analyses per team worden gedaan zoals het geval is in een multiple-case study.

De toegevoegde waarde om binnen meerdere teams onderzoeksresultaten op te halen:

- Grotere populatie, meer metingen;
- Ondanks grote overeenkomsten context, werkt men aan verschillende producten;
- Onderzoeksresultaten uit één team zullen niet representatief zijn voor het gehele programma.

Een algemene uitwerking van de context waarin deze casestudy zich bevindt is te vinden in Bijlage A: Uitwerking 7s model programma vervanging IT-infrastructuur.

3.3.2 Theoretisch kader

De basis voor dit onderzoek is het ontwerp van het theoretisch kader beschreven in hoofdstuk 2. Door een heldere werkdefinitie te hebben van interorganisationele samenwerking is gericht gezocht naar bestaande vakliteratuur om deze terminologie nader te duiden. Deelvraag 1,2 en 3 zijn al beantwoord vanuit een theoretisch onderzoek. De eerste stap was een aantal werkdefinities te vinden waarover bestaande literatuur te vinden is. Deze zoektermen zijn via Scopus en Google Scholar ingevoerd om bijpassende artikelen te bestuderen. In dit onderzoek zijn twee bruikbare theorieën naar voren gekomen, namelijk van:

- (Ansell & Gash, 2008) hebben een onderzoek gedaan naar samenwerking binnen PPS programma's. De term 'collaborative governance' hanteren zij hiervoor. Collaborative governance brengt partijen samen binnen een fora waar samenwerking plaatsvindt en zij werken aan een gemeenschappelijke doelstelling. Zij hebben onderzoek gedaan binnen 137 programma's waarin publieke organisaties samenwerkten met private organisaties en hebben kritische variabelen weten te duiden die van invloed zullen zijn op het al dan niet slagen van een samenwerking.
- (Sørensen & Torfing, 2011) hebben onderzoek gedaan naar samenwerking bij publieke innovaties. Binnen de institutionele arena die zij beschouwen als het platform waar daadwerkelijk de samenwerking en menselijke interactie plaatsvindt, hebben zij een aantal variabelen benoemd die invloed hebben op het proces van interactie.

Beide theorieën boden een kapstok op welke wijze zachte factoren positief kunnen bijdragen aan interorganisationale samenwerking.

3.3.3 Empirisch onderzoek

In dit onderzoek is vanuit verschillende bestaande theorieën een model ontworpen en wordt vervolgens getoetst aan een huidige situatie (Schindler, 2019). Vanuit het theoretisch kader zijn een aantal succesfactoren naar voren komen die positief bijdragen aan interorganisationale samenwerking. Deze succesfactoren zijn geoperationaliseerd naar indicatoren om deze daadwerkelijk te meten, het resultaat is in paragraaf 3.3.4 te vinden. Deze indicatoren zullen worden getoetst binnen een aantal samengestelde teams die werkzaamheden verrichten ten behoeve van programma vervanging IT-infrastructuur. Deductieve redenering is goed mogelijk in dit geval aangezien er literatuur beschikbaar is over interorganisationale samenwerking, het is in dit geval mogelijk om voort te bouwen op bestaande literatuur. Wel zullen de succesfactoren op een juiste manier geoperationaliseerd moeten zijn om onderzoeksresultaten op te kunnen halen in deze specifieke casus programma vervanging IT-infrastructuur. Het is een top-down onderzoek waarin een generalisatie wordt geprojecteerd op een case study.

Gezien de doelstelling en deelvragen van dit onderzoek wordt naast het vormgeven van een theoretisch kader, ook onderzoeksresultaten opgehaald vanuit een casestudy. Om uitspraken te kunnen doen over de situatie uit de praktijk, dienen onderzoeksresultaten opgehaald te worden uit het veld. In dit geval is gekozen voor semigestructureerde interviews als dataverzamelmethode.

Semigestructureerde interviews

Een semigestructureerd interview is uitermate geschikt als methode om data te verzamelen ten behoeve van een kwalitatief onderzoek. Mede door het vooronderzoek en het theoretisch kader kan een topiclijst worden opgesteld waarbij een operationaliseringslag is gemaakt van theorie naar

onderwerpen. Door het semigestructureerde karakter is er ruimte voor eigen inbreng van de respondenten. Daarnaast is het mogelijk om zaken te verduidelijken of door te vragen. Doordat er wordt gewerkt met een vaste onderwerpenlijst is er sprake van een zekere mate van validiteit (Verhoeven, 2007). De onderwerpenlijst is een uitvloeisel vanuit de operationalisatie die voortkomt uit het theoretisch onderzoek. Het interviewprotocol is te vinden in Bijlage B. Deze onderwerpenlijst dient als leidraad voor het interview. Daarnaast kan dieper op zaken worden ingegaan indien relevante zaken boven tafel komen buiten het onderwerp om.

3.3.4 Operationalisatie (van theorie naar empirie)

De vertaling van abstracte begrippen vanuit het onderzoeksmodel naar concrete waarnemingen wordt operationalisering genoemd. In paragraaf 2.4 zijn de succesfactoren nader onderzocht om tot een waarneembare definitie te kunnen komen. Vanuit deze waarneembare definitie is het mogelijk om interviewvragen te formuleren ten behoeve van dataverzameling. De variabelen zijn als volgt geoperationaliseerd:

Factor	Indicator	Waarneming
Vertrouwen	Mate van proactieve kennisuitwisseling	Er wordt proactief kennis gedeeld binnen het project. De respondent deelt zelf proactief informatie binnen het project?
	Omgang met onzekerheid (risico)	Er worden besluiten genomen ondanks dat niet alle informatie bekend is. Er wordt proactief risico-informatie gedeeld binnen het project. Risico's worden besproken tijdens reguliere project overleggen.
	Voorspelbaarheid wederpartij	Afspraken worden altijd geformaliseerd binnen het project. Afspraken worden gedetailleerd vastgelegd. Afspraken met wederpartij worden altijd nagekomen. Indien iets aan wederpartij wordt gevraagd, wordt de verwachte output geleverd.
Gedeeld eigenaarschap proces (betrokkenheid)	Gezamenlijke besluitvorming	Besluiten worden gezamenlijk genomen
	Gezamenlijke doelstelling	Gezamenlijke doelstelling is bekend in project.
	Consensus vs. commitment	Ondanks geen consensus toch commitment over het proces. Geen consensus hoeft geen vertraging in besluitvorming te betekenen.
	Weerstand implementatie verminderen	Beide partijen zijn voldoende mate betrokken bij het proces waardoor consensus is over de eindoplossing.
Transformatief leren	Kritisch zelfbeeld	Teamleden reflecteren op bestaande (vooringenomen) referentiekaders.
	Evaluatie en reflectie	Situaties waarbij een andere uitkomst dan was voorspeld, worden geëvalueerd.
	Leren en vermogen om aan te passen	Teamleden kunnen zich laten overtuigen om zo hun referentiekader te verrijken door te leren van de wederpartij.
Onderkenning wederzijdse afhankelijkheid	Erkennen toegevoegde waarde wederpartij	Inspanning wederpartij dragen bij aan het realiseren van het doel.
	Erkennen afhankelijk wederpartij om doelen te bereiken	Zonder wederpartij gaat het gemeenschappelijke doel niet bereikt worden

Tabel 1: Operationalisatie factoren

3.3.5 Respondenten

Alle respondenten zijn werkzaam binnen het programma vervanging IT-infrastructuur. Zij werken in diverse projectteams om bouwblokken te realiseren die onderdeel uit maken van het geheel. Defensie roept blokken af en bepaalt hierdoor het tempo en prioriteit van bouw. Het projectteam bestaat uit zowel medewerkers van Defensie als van het consortium. Voor de selectie is gekozen voor blokken die al enige tijd van start zijn en hierdoor al samenwerken in een team. Twee respondenten zijn geselecteerd door middel van een sneeuwbalmethode. Na een eerste interview met iemand uit een blok, is gevraagd of zij personen konden aandragen vanuit dit blok voor een interview. Het gevaar voor betrouwbaarheid is dat men gelijkgestemden aandraagt, hier dient rekening te worden gehouden tijdens de interviews.

Blok	Korte omschrijving blok	Rol respondent	Organisatie
Defensie Mobiel Netwerk	Met dit blok wordt een mobiel netwerk gerealiseerd voor Defensie	Product owner	Defensie
		Architect	Defensie
		Projectleider	Consortium
		Projectleider (uitvoering)	Consortium
Operationele compartimenten	Met dit blok worden diensten geleverd ten behoeve van ontplooiden omgevingen. Elke omgeving bestaat uit een fysiek gescheiden netwerk.	Product owner	Defensie
		Adviseur informatiebeveiliging	Defensie
		Projectleider	Consortium
		Architect	Consortium
Private Cloud Platform	Dit blok realiseert een private cloud platform voor Defensie.	Adviseur informatiebeveiliging	Defensie
		Architect	Consortium
		Programmamanager	Consortium
		Technisch verantwoordelijke	Defensie
Blok overstijgend	Programmabreed voor meerdere blokken	Quality assurance	Defensie
		Quality assurance	Defensie
		Clustermanager blok 18-20	Consortium
		Security architect	Defensie
		Quality & Risk management	Consortium

Tabel 2: Respondenten

Het interviewprotocol is opgenomen in Bijlage B.

3.3.6 Analyse en verwerking van gegevens

Elk interview wordt door middel van een samenvatting uitgewerkt en gevalideerd bij de respondenten. Na goedkeuring van de respondent zullen de uitkomsten verwerkt worden in een datamatrix. Een datamatrix is een tabel waarin zowel de thema's als de observaties worden uitgeschreven per respondent (Bulsmas-Frankema, 1997). De cellen worden gevuld met tekst en bevatten die essentiële informatie geven over

de variabele of thema. Er zijn geen vaste regels voor het ontwerp van een dergelijke matrix, als het maar in lijn ligt met het theoretisch kader wat voorafgaand aan de interviews is uitgevoerd. Uit dit theoretisch kader zijn sensitizing concepts voortgekomen die nog te vaag zijn om daadwerkelijk te kunnen observeren (Verschuren & Doorewaard, 2021). Deze thema's zijn in het theoretisch kader onderzocht en in paragraaf 3.3.5. nader geoperationaliseerd. Het kan voorkomen dat vanuit interviews observaties naar voren komen die niet direct te herleiden zijn naar een thema die mogelijk wel van belang zijn indien diverse respondenten deze benoemd hebben. Doordat vragen grotendeels direct te herleiden zijn naar thema's zijn observaties eenvoudig te groeperen middels de datamatrix.

3.4 Kwaliteit onderzoek: toetsing vooraf

De kwaliteit van onderzoek wordt op twee manieren bepaald, op betrouwbaarheid en validiteit. Volgens critici is de betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief onderzoek moeilijk aan te tonen. Het is veelal vanuit een open benadering gedaan waardoor herhaling om mogelijk andere resultaten kan leiden, iets wat de betrouwbaarheid aantast. Daarnaast staat de begripsvaliditeit ter discussie, bij het houden van interviews gaat het om de beleving van de respondenten, het daadwerkelijk meten van een begrip is lastig. Ook is het lastig om een grote of aselechte populatie in de vaak korte onderzoeksperiode te raadplegen, hierdoor kan discussie ontstaan over generaliseerbaarheid van de resultaten. In de volgende paragrafen wordt aangetoond dat dit onderzoek daadwerkelijk valide en betrouwbaar is (Verhoeven, 2007).

3.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek betekent of er geen incidentiele fouten zijn opgetreden in het onderzoek (Bulsma-Frankema, 1997).

Over het algemeen zou gezegd kunnen worden dat betrouwbaarheid lastig aan te tonen is bij kwalitatief onderzoek aangezien:

- De beleving van respondenten staat centraal tijdens de interviews, dit kan op een later moment anders zijn;
- De onderzoeksperiode is relatief kort: het programma duurt meerdere jaren, mogelijk spelen er andere sentimenten later in het programma;
- Er is binnen één samenwerking onderzoek uitgevoerd, in hoeverre zijn deze gegevens te generaliseren?

Er zijn diverse methoden toegepast om betrouwbaar onderzoek te doen in verschillende stadia van dit proces. Het proces van onderzoek en de onderzoeksmethode is nauwkeurig gedocumenteerd waardoor te traceren is hoe het onderzoek is uitgevoerd. Dit geeft peer reviewers de mogelijkheid dit onderzoek te herhalen maar ook te bekritisieren (peer examination).

De aanleiding, probleemstelling en onderzoeksopzet zijn in ruime mate beargumenteerd waardoor de uitgangspunten en methoden aantoonbaar passen bij de doelstelling van het onderzoek. Om fouten te voorkomen in de dataverzameling door middel van interviews zijn de volgende maatregelen getroffen:

- Respondenten uit meerdere teams worden geselecteerd om een representatieve steekproef te doen over de breedte van het programma;
- Respondenten worden geselecteerd uit teams die al enige tijd samenwerken waardoor zij in ieder geval ervaringsdeskundigen zijn;
- Interviews worden opgenomen waardoor de onderzoeker eventuele onduidelijkheden terug kan luisteren voor juiste interpretatie;
- Interviews worden afgenomen in besloten ruimte waardoor het gesprek enkel tussen interviewer en geïnterviewde is;
- Uitwerkingen van interviews worden geverifieerd door geïnterviewde waardoor interpretatieverschillen worden weggenomen (respondentvalidatie).

Voor de analyse van gegevens is op voorhand een datamatrix opgesteld waardoor de verleiding op cherry picking wordt verkleind. Hoofdzaken worden hierdoor centraal gesteld en worden bijvangst als bijzaak beschouwd. Ook is het mogelijk bij een interview verduidelijking te geven indien een vraag niet wordt begrepen door een respondent.

3.4.2 Validiteit

De tweede pijler om kwaliteit van het onderzoek aan te tonen is validiteit ofwel de geldigheid van het onderzoek. De controle op validiteit vindt plaats na de controle op betrouwbaarheid waar wordt gekeken of het onderzoek vrij is van systematische fouten (Verhoeven, 2007).

De interne validiteit is aantoonbaar doordat er onderzoek gedaan is naar de sensitizing concepts die uit het conceptueel model naar voren zijn gekomen. Deze zijn geoperationaliseerd naar waarnemingen die zijn vertaald naar interviewvragen. Ook wordt er één onderwerpenlijst gebruikt voor elk interview waardoor antwoorden te vergelijken zijn en hierdoor wordt interne consistentie gewaarborgd.

De externe validiteit geeft aan in welke mate resultaten te generaliseren zijn naar een grotere populatie dan de respondenten die hebben meegewerkt aan het onderzoek (Verhoeven, 2007). De externe validiteit is aantoonbaar indien resultaten van interviews niet veel van elkaar afwijken tussen de blokken onderling. Daarnaast wordt gekozen om respondenten te interviewen die programmabreed betrokken zijn in meerdere blokken. Ook worden de resultaten gepresenteerd aan een expert panel, deze personen zijn werkzaam binnen de blokken of programma overstijgend. Door deze verschillende stappen is het mogelijk om uitspraken te doen die het gehele programma betreffen.

Gezien het algemene karakter van het te toetsen model in het kader van interorganisationele samenwerking, is het representatief om uitspraken te doen over een grotere populatie buiten de casestudy op basis van dit model. De grotere populatie zoals vergelijkbare samenwerkingen tussen overheden en bedrijfsleven.

Het is mogelijk dat vanuit het empirisch onderzoek meer informatie naar voren komt dan vooraf is gedefinieerd in de vraagstelling. Dit is informatie die tijdens het semigestructureerde interviews naar voren komt, waarbij niet direct de vooraf gedefinieerde meetwaarden aan kunnen worden gekoppeld. Deze informatie zal wel worden meegenomen in de resultaten. Dit zullen vermoedelijk observaties betreffen die meer betrekking hebben op andere fases van de problem-solving cycle stap 2 (zie figuur 7).

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden resultaten gepresenteerd van het kwalitatief onderzoek. Nadat interviews zijn gevalideerd bij de respondenten, zijn alle resultaten in een datamatrix geplot per deelvraag. Deze datamatrix geeft een goed inzicht van observaties per interviewvraag en vanuit welke organisatie deze uitspraken zijn gedaan. In onderstaande paragrafen is de rode draad per factor uiteengezet. Ook is veel gebruik gemaakt van quotes van respondenten, dit draagt bij aan een duidelijk beeld die weergeeft wat er in het programma speelt. Doordat in de datamatrix is aangemerkt vanuit welke organisatie elke respondent spreekt, is het mogelijk om tegenstellingen en overeenkomsten te signaleren, deze zaken zijn ook meegenomen in de resultaten en analyse. Per factor is een korte samenvatting opgenomen ten behoeve van de volgende stap, de analyse.

4.1 Vertrouwen

De factor vertrouwen is via diverse indicatoren gemeten, per indicator worden deze uiteengezet.

Factor	Indicator	Interviewvraag
Vertrouwen	Mate van proactieve kennisuitwisseling	In welke mate wordt proactief kennis gedeeld met projectleden met de gedachte dat dit wederzijds voordeel gaat opleveren?
		Komt er wel eens achteraf informatie boven tafel waarbij er mogelijk voordeel was indien deze eerder was gekomen?
	Omgang met onzekerheid (risico)	Worden er binnen het projectteam regelmatig besluiten genomen ondanks dat niet alle informatie over mogelijke gevolgen bekend zijn? M.a.w.: hoe wordt omgegaan met risico?
		Wordt er actief informatie gedeeld over risico's die het project in gevaar kunnen brengen?
		Worden risico's in reguliere project overleggen besproken?
	Mate van formaliteit afspraken	Worden afspraken altijd geformaliseerd binnen het project?
		Worden afspraken gedetailleerd vastgelegd?
	Voorspelbaarheid wederpartij	Worden afspraken binnen project nagekomen?
		Indien iets aan projectleden wordt gevraagd, wordt de verwachte output geleverd?

Tabel 3: Factor vertrouwen en indicatoren

Mate van proactieve kennisuitwisseling

Vanuit de interviews zijn een aantal trends te ontdekken voor wat betreft de indicator proactieve kennisuitwisseling.

Respondenten (1, 7, 10) verwijzen vooral naar de vaste overleggen waar enige uitwisseling van informatie plaatsvindt. Hierbij worden werkzaamheden besproken en worden problemen vraaggestuurd opgelost. Een respondent (1) geeft echter aan dat de overleggen fysiek zijn en dat dit v.w.b. reistijd niet haalbaar is om wekelijks aanwezig te zijn voor een uurtje, ook is niet bekend wat er daadwerkelijk wordt besproken. Een respondent geeft juist aan dat fysiek bij elkaar zijn nodig is om spreekwoordelijke muurtjes weg te halen tussen de organisaties om zo samenwerking te bevorderen.

Meerdere respondenten (2, 3, 15) geven aan dat er een overvloed aan informatie beschikbaar is, respondent 3 geeft aan: "Er is een gemeenschappelijke SharePoint en staat vol met informatie. Die is zo vol, dat er twee keer een crash heeft plaatsgevonden. Wat heb je aan een pakhuis informatie zonder routekaart? Dat kost tijd om je eigen te maken waar informatie te vinden is, je moet de weg vinden".

Daarnaast geeft men aan dat informatie binnen Defensie versplinterd is waardoor vaak lastig is te achterhalen wie bepaalde kennis heeft. Respondent 2 geeft bijvoorbeeld aan: "Iedereen doet zijn ding en heeft zijn eigen expertise. Je moet vaker informatie halen, dit komt vaak omdat het van tevoren niet duidelijk is waar informatie te halen valt. Het is vaak zoeken bij welk persoon ik terecht kan". Daardoor voelt men zich genoodzaakt om sneller op te schalen naar een hoger niveau aangezien daar vaak wel alle disciplines samenkomen. Het is persoonsafhankelijk in hoeverre iemand proactief informatie deelt, respondent 14 geeft hierover aan: "Sommigen willen voor de troepen uitlopen en werken graag mee. Andere mensen zijn bang voor hun positie en vermeend verworven positie. Vanuit die angst zetten sommigen de hakken in het zand. Spectrum is van het ene uiterste tot het andere uiterste".

Er wordt over het algemeen wel aangegeven (respondent 3,5,6,9,10) dat wanneer personen eenmaal betrokken en werkzaam zijn binnen het projectteam de zogenaamde can-do mentaliteit aanwezig is: men wil het doel bereiken waardoor men ook actief kennis deelt. Respondent 5: "HGI mensen waren meer betrokken, en dachten mee hoe men tot een oplossing kon komen. Vanuit eigen context begrepen ze wat er ging gebeuren. Zij stonden te trappelen om te werken met statische modules: zij hadden een direct belang. Zij begrepen vanuit hun eigen context wat er ging gebeuren".

Vanuit dit enthousiasme deelt men ook informatie over trends en technieken die mogelijk invloed hebben op de eindoplossing, echter worden deze niet actief meegenomen aangezien deze trends niet in het contract zouden passen. Respondent 7 geeft aan: "Zelf houd ik trends over technologie en markt bij, indien deze met het consortium gedeeld worden, wordt snel naar de harde kant gekeken (contract). Harde kant is een belemmering om vrijblijvend deze kennis te delen. Projectleider vanuit het consortium geeft vrij snel aan: zit niet in mijn scope, speelt in de wereld maar wil er geen minuut aan besteden".

Bij één blok (respondent 6,7) gaf men aan dat er niet proactief kennis werd gedeeld over de eindoplossing. In principe is het consortium vrij om een oplossing te kiezen die past in het programma van eisen en het technisch ontwerp, echter voelen een aantal respondenten zich gepasseerd. Als voorbeeld wordt aangegeven: "Er wordt veel met kaarten tegen de borst gewerkt. Voorbeeld: contract tussen het consortium en onderleverancier is ineens getekend zonder dat Defensie nauw betrokken is, normstelling is door het consortium gedaan. Het functioneel ontwerp en technisch ontwerp zijn opgesteld en

vervolgens is het specificeren buiten Defensie gedaan. Het consortium neemt aan dat men inkoop en gewoon levert aan Defensie".

Daarnaast is ook de vraag gesteld of achteraf informatie boven tafel komt waarbij er mogelijk voordeel was indien deze eerder was gekomen.

Over het algemeen wordt gesteld dat dit niet meer afwijkt ten opzichte van andere projecten, dit komt met name door voortschrijdend inzicht. Wel wordt aangegeven door meerdere respondenten (4, 5, 9, 12) dat de werkwijze van Defensie niet geheel transparant was bij aanvang van het programma. Respondent 4 geeft aan: "Informatie hoe Defensie werkt komt weleens te laat: bijvoorbeeld hoe interne processen lopen en moeten wij hier iets mee als leverancier? Met name met redesign en wijziging was het zoeken hoe het proces verloopt binnen Defensie". En ook respondent 5 geeft aan: "We hebben intern wel eens gezegd: informatie moet uit krochten van Defensie komen: "er wordt weer ergens een tegel opgelicht". We hebben geworsteld met de regels en richtlijnen, op een gegeven moment denk je compleet te zijn en ineens zijn er nog meer (door een verwijzing vanuit een norm bijvoorbeeld). Het is niet toegankelijk om een goede overview te hebben. Er zijn heel veel documenten met daarin talloze verwijzingen".

Daarnaast gaf het opsplitsen in blokken een grote complexiteit die men in eerste instantie had aangenomen. Respondent 1 geeft aan: "In het begin druk bezig met inhoudelijke werkzaamheden voor ons blok, er werd verteld dat er afhankelijkheden zijn met andere blokken. Echter was niet duidelijk met welke blokken en in welke mate de afhankelijkheid is. Later in het project bleek pas hoe groot de afhankelijkheid is. De scope was niet duidelijk vanaf begin door een tekort aan informatie. Indien informatie eerder beschikbaar was, was dit eenvoudiger te plannen".

Ook geeft men aan dat het ontwerp wat destijds is opgesteld, inmiddels meer dan vier jaar oud is, men is hierdoor ingehaald door nieuwe technieken. Dit heeft enerzijds te maken met voortschrijdend inzicht en anderzijds ligt er een contract waarin afspraken zijn gemaakt voor lange termijn.

Respondent 14 geeft een mogelijk achterliggende oorzaak van het te weinig proactief kennisdelen: "Zaken moeten eerder besproken worden en op tafel worden gelegd. Waar wij te maken hebben is een bepaalde signatuur: de uitvoerende mensen bij de het consortium zijn projectmanager: niet lullen maar poetsen. Defensiekant hebben we te maken met adviseurs die meer beleidsmakers zijn. Defensie zou meer mensen moeten leveren die aan de knoppen zitten. Uitvoerende mensen mengen makkelijker: zijn met hun vak bezig en krijg je een samensmelting". Dit aspect treft zowel harde als zachte factoren: instelling personeel als de kwalificaties en competenties van personeel.

Samenvatting resultaten

- Informatie delen gebeurt vooral vraaggestuurd;
- Er is een overvloed aan informatie beschikbaar waardoor deze moeilijk vindbaar is;
- Kennis en informatie is versplinterd binnen Defensie waardoor moeilijk te vinden is wie wat nodig heeft maar ook waar resources liggen;
- Indien medewerkers eenmaal zijn aangehaakt bij het programma, is men meedenkend en willen graag bijdragen aan het programma;
- Inbreng en kennisdelen over toekomstige techniek en trends passen niet in huidige scope van het te bouwen blok en worden hierdoor geparkeerd;
- Informatie over de werkwijze van Defensie is vooraf niet altijd transparant en komt vaak achteraf naar boven;
- Het opsplitsen in blokken zorgt voor grote complexiteit, indien dit eerder bekend was kon men hier beter op anticiperen.

Omgang met onzekerheid (risico)

Over het algemeen kan gesteld worden dat men wel een beslissing durft te nemen indien niet alle mogelijke gevolgen bekend zijn volgens respondenten 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 14 en 16. Men neemt op operationeel niveau afwegingen binnen het projectteam zodat er geen vertraging oploopt. Dit is enkel mogelijk binnen de kaders van contract en eisen.

Respondent 3 geeft aan: "Dit gebeurt regelmatig binnen het team. Je weet niet wat je niet weet. Op een bepaald moment moet je beslissen binnen een bepaalde tijd nemen. Er worden keuzes gemaakt die zo goed mogelijk in de tijd past die je hebt. Je kunt niet wachten tot je volledige bent. We zitten in een projectfase waar deadlines gehaald moet worden. Er moeten concessies worden gedaan op gebied van kwaliteit om geen vertraging op te lopen".

Men gaat uit van de professionaliteit van de personen die werkzaam zijn binnen de diverse blokken, zij nemen vervolgens een gezamenlijk besluit over een richting. Respondent 4 geeft bijvoorbeeld aan: "Soms worden besluiten bij ons gelegd, dan gaat men volledig uit van de professionaliteit van ons. Het is van de persoon afhankelijk in hoeverre hij of zij een risico neemt. Om een TO goedgekeurd te krijgen door domeinarchitect is een referentiegroep review gedaan met 25 man. Dit met de gedachte om genoeg mensen te betrekken om het risico delen, in feite is dit risicomijdend gedrag. Mochten belangrijke keuzes moeten worden gemaakt die niet stroken met het achterliggende contract, worden minder snel beslissingen genomen".

Indien het gaat om meer ingrijpende besluiten die mogelijk gevolgen hebben voor het contract volgt men de standaard communicatielijnen. Dit vergt veel tijd volgens respondent 6 en 7 en zorgt dat opdrachtgever

en leverancier tegenover elkaar staan in plaats van naast elkaar. Respondent 6 geeft aan: “Meestal land het op een strategisch overleg. Als ik daarna kijk hoeveel je aan moet leveren voordat een besluit wordt genomen. Dit is inherent aan de organisatie inrichting (programma besturing) die wij gebruiken. Besluiten neerleggen op een lager niveau zou gigantisch schelen, op dit niveau moeten besluiten worden genomen door personen die inhoudelijk niet betrokken zijn. Gaan wij straks met alle blokken leveren wat toen is afgesproken? Er worden gigantisch veel voorstellen tot wijziging ingeschoten voor elke afwijking. Uiteindelijk kost dit meer administratieve kracht dan inhoudelijke kracht. Je moet als subjectmatter expert een uitleg geven aan iemand degene die besluit moet nemen”.

Over het algemeen wordt gesteld dat besluiten binnen het projectteam genomen worden: men bereikt een consensus binnen de groep en kiest de voorgestelde richting zonder alle gevolgen boven tafel te hebben van de mogelijke uitkomsten, met als doel voorwaarts te blijven gaan. Indien er fundamentele keuzes gemaakt moeten worden, zal men deze in hoge mate van detail moeten aanleveren aan diverse gremia hogerop. Deze gremia hebben niet altijd ervaring met de inhoudelijk gekozen oplossing waardoor men steeds meer detail vraagt terwijl dat in deze fase van ontwerp nog niet aanwezig zijn. In sommige gevallen geeft men aan dat belangrijke ingrijpende besluiten vooruit worden geschoven. In de contractfase is een oplossing aangeboden die op moment van ontwerpen verouderd is. De leverende partij gaat uit van het contract en wil deze technische vernieuwingen als ‘Voorstel Tot Wijziging’ oppakken vanuit de oorspronkelijk situatie. Defensiemedewerkers zien dit als gemis. Hier is een verschil van inzicht: leverende partij geeft aan: “Leven in de waan van de dag of nieuwe techniek is verleidelijk om niet concreet iets af te maken. Mijn doel is het zo klein mogelijk houden om zo snel mogelijk een werkende oplossing te verkrijgen (Agile methode), daarna extra’s als change oppakken”.

Over het algemeen mist men wel de slagvaardigheid van de organisatie waardoor men zelf genoodzaakt is beslissingen te nemen en achteraf uit te leggen op andere niveaus. Respondent 14 geeft aan: “juist om te voorkomen dat we in voortdurende nadenk trajecten verzanden, hak ik zelf de knoop door”.

Indien er een zekere mate van vertrouwen is, durft men open en eerlijk expliciet risico’s te benoemen, enkele observaties en resultaten zijn onderstaand uiteengezet.

Het gebruikelijk middel om risico’s te beschrijven en eventueel te delen is het programma FCC. Respondent 3,4,9, 10 geven aan dat FCC als centrale registratie wordt gebruikt. Deze wordt als single point of knowledge gezien. Respondent 3 geeft echter aan dat hij het gevoel heeft dat er te veel risico’s worden opgevoerd door het consortium: “Je ziet dat het consortium actief is met vullen FCC met issues, voor ons blok zijn er al meer dan 80 opgevoerd. Het lijkt op compliance gedrag: men zet alles erin: “liever

te veel dan te weinig". Het systeem raakt hierdoor verstopt. Daarnaast worden issues worden staccato genotuleerd, achteraf vallen deze niet goed terug te herleiden".

FCC wordt actief gebruikt door alle projectteams en input wordt opgehaald uit reguliere project overleggen. Over de vastlegging is men zeer eenduidig. Over het actief aandragen van risico's door projectleden zijn wisselende antwoorden gegeven. Een enkeling (respondent 1,2, 5) geeft aan dat er nog te veel eilandjes bestaan waardoor niet de juiste mensen zijn aangehaakt vanuit de huidige IT, deze inhoudelijk deskundigen zijn niet geraadpleegd.

Inzake de omgang met risico's wijken antwoorden af van Defensiemedewerkers ten opzichte van personeel van het consortium. Zo geeft respondent 1 aan: "Risico's die uit ons werk komen, worden snel tenietgedaan. Het wordt soms gebagatelliseerd door marktpartij, zij gaan ervan uit dat zaken standaard al zijn ingeregeld door Defensie". Respondent 7 geeft aan dat risico's die bekend moeten zijn bij een hoger dek, gebagatelliseerd worden, er wordt aangegeven: "Projectleiders en Product Owners die issues aandragen voelen zich niet serieus genomen. Het kernteam doet er alles aan om zo snel mogelijk dit issue of risico weg te vegen door het bijvoorbeeld te bagatelliseren. Vooral als er programma brede issues optreden, duikt men". Als oorzaak geeft respondent 7 aan dat de gekozen programmabesturing dit bevordert: besluiten worden op een hoger niveau genomen, waardoor een subject matter expert uitleg geeft aan iemand die niet inhoudelijk betrokken is, dit kost tijd. Daarnaast wordt veelal aangegeven dat de procedures te lang duren voordat een besluit kan worden genomen. Het proces volgend kost veel administratieve kracht en gaat ten koste van inhoudelijke werkzaamheden.

Respondent 7 en 8 geven aan dat men met name risico's benoemd die mogelijke gevolgen hebben voor invulling van het PvE. Er wordt aangegeven: "Kijkend naar het PvE: hoe moeten we voldoen boxjes groen maken. In een ander blok heeft de PL de opdracht gekregen om voor een bepaalde datum iets bij de beveiligingsautoriteit voor te leggen, hier wordt een harde backward planning van gemaakt en afgelopen. Uiteindelijk worden deadlines niet gehaald en was het document van onvoldoende kwaliteit bij aanbidding".

Samenvatting resultaten

- Binnen het projectteam neemt men besluiten ondanks niet alle informatie over alle gevolgen bekend zijn doordat men uitgaat van professionele expertise projectmedewerkers;
- Besluitvorming duurt te lang waardoor vertraging op kan treden, hierdoor is men niet slagvaardig;
- De mate van informatie die aangereikt moet worden om een besluit te krijgen is dermate veel dat dit niet realistisch is op dat moment (risicomijdend gedrag);
- Het melden van risico's neigt naar compliance gedrag: het melden om het melden;

- Risico's worden in sommige gevallen gebagatelliseerd en geprobeerd van tafel te vegen indien deze op een hoger dek dreigen te komen.

Voorspelbaarheid wederpartij en mate formaliteit afspraken

Indien een wederpartij als voorspelbaar wordt gezien voor wat betreft het nakomen van afspraken, verhoogt dit het vertrouwen. Wanneer een partij veel effort steekt in het documenteren, controleren (nakomen van en kwaliteit) van output van een aangevende partij, zal dit ten koste gaan van het vertrouwen.

Respondenten 2, 5, 7, 9, 13, 16 geven dat afspraken nagekomen worden, wel buiten het afgesproken tijds kader. Hiervoor worden diverse redenen gegeven. Vanuit kant van het consortium wordt benoemd dat Defensie te maken heeft met verschuiving van prioriteiten waardoor achteraf men geconfronteerd wordt met afspraken die niet na zijn gekomen. Dit komt doordat Defensiemedewerkers ook werkzaam zijn in de huidige IT, capaciteit is niet primair te claimen ten behoeve van programma vervanging IT-infrastructuur. Respondent 5 geeft een mogelijk achterliggende reden voor bovenstaand fenomeen: "Best effort worden afspraken nagekomen. Prioriteiten kunnen een probleem zijn voor het nakomen van afspraken. Als er binnen MOD een dreiging is, ben je 'ze' kwijt. Over het algemeen: als ze toezeggingen doen, zijn ze er. Indien er daadwerkelijk acties uitkomen, zie je ze wel eens duiken ze wel omdat uren beschikbaar moeten komen voor deze werkzaamheden. In feite ben je dan al onderdeel van het politieke spel dat men te weinig tijd en mensen heeft. Intern willen ze zichtbaar maken dat ze met te weinig middelen het werk moeten doen".

Ook merkt men op dat Defensiemedewerkers hun eigen prioriteit mogen bepalen in zekere zin, hierdoor kan men zelf schipperen in werkzaamheden. Dit komt mede door capaciteitstekort met als gevolg een hogere werkdruk (respondent 5, 9, 10).

Voor wat betreft het nakomen van afspraken boven operationeel niveau, bijvoorbeeld de vraag om besluit of review, geven respondent 7,9 en 11 aan afspraken grotendeels buiten de tijd lopen. Dit heeft meerdere oorzaken:

- Men wil een groot detail aan informatie hebben die op dat moment nog niet beschikbaar is;
- Stukken worden afgekeurd in reviewproces door onvoldoende kwaliteit, doordat Defensie te laat is aangehaakt op sommige momenten.

Ook wordt opgemerkt dat Defensie een taakgerichte organisatie is waar men zich veilig voelt bij het uitvoeren van een bepaalde taak die hen bekend is. Respondent 14 geeft aan: "Defensiepersoneel is over het algemeen betrouwbaar in het leveren wat wordt gevraagd. Niet voldoende betrouwbaar en mogelijk niet kundig genoeg bij het meedenken wat het uiteindelijke resultaat moet zijn. Medewerking bij wat je

specifiek kunt aangeven is goed: men kan een specifieke taak best uitvoeren. Indien er meer elementen in de oplossingsketen zitten die niet bekend zijn voor de vraagsteller, daar moet je per toeval achter komen”.

Deze opmerking wordt door meerdere respondenten ondersteund (3, 11,14). Medewerkers voeren een taak uit als onderdeel van een hele keten. Deze keten is voor de individuele medewerker niet inzichtelijk waardoor bijvoorbeeld een individuele actie nog niet voldoende is om het uiteindelijke doel te behalen. Deze medewerker voert zijn taak uit, echter moet de wederpartij er toevallig achter komen hoe groot de keten is en welke afhankelijkheden er nog meer zijn.

Daarnaast geven Defensiemedewerkers aan dat men niet altijd de gewenste output ontvangt van de wederpartij gezien de complexiteit van het programma en de specifieke techniek waarmee men werkt. Met name de bijzondere omstandigheden waarin hardware kan worden ingezet is nieuw voor de marktpartij.

Voor wat betreft het gedetailleerd en geformaliseerd vastleggen van afspraken om zo een wederpartij te dwingen voorspelbaar te worden, zijn de observaties wisselend. Men verwijst naar de strikte contracteisen waaraan men moet voldoen, hierin zijn procedures en oplossingen in beton gegoten. Binnen de teams wordt op meer op informele wijze met elkaar afspraken gemaakt. Respondent 2, 4, 6, 7, 9, geven aan dat er minimaal wordt vastgelegd. Een actiehouders is voldoende geïnformeerd om opvolging te geven aan zijn actie. Men geeft aan dat er meer detail wordt vastgelegd indien men een groter publiek moet bereiken met bepaalde informatie.

Samenvatting resultaten

- Afspraken worden over het algemeen nagekomen, echter wel buiten het afgesproken tijdsplan;
- Bij verschuiving in prioriteiten is inzet Defensiepersoneel niet gegarandeerd;
- Door capaciteitstekort is het niet mogelijk afspraken voldoende na te komen;
- Defensiemedewerkers kunnen in zekere mate zelf prioriteit bepalen in hun werkzaamheden waardoor inzet niet gegarandeerd is;
- Gemaakte afspraken lopen uit de tijd door grote vraag aan detailinformatie bij verzoek om besluit;
- Het ontbreekt soms aan doelgerichtheid, men werkt meer taakgericht waardoor doelen niet volledig worden behaald. Hier moet men per toeval of door middel van doorvragen achter komen;
- Binnen projectteams worden over het algemeen afspraken niet in detail vastgelegd, men vertrouwt op de persoon met wie zij mondeling de afspraak maken.

4.2 Gedeeld eigenaarschap

De factor gedeeld eigenaarschap is via diverse indicatoren gemeten, per indicator worden deze uiteengezet.

Factor	Indicator	Interviewvraag
Gedeeld eigenaarschap proces (betrokkenheid)	Gezamenlijke besluitvorming	Worden alle partijen voldoende meegenomen als het gaat om besluitvorming en/of belangrijke keuzes?
	Gezamenlijke doelstelling	Ervaart u wel eens spanning in doelstelling tussen Defensie en het consortium? Wat wordt hier mee gedaan?
	Consensus vs. commitment	Ervaart u wel eens dat er ondanks gebrek consensus toch commitment is over het proces. Geen consensus hoeft geen vertraging in besluitvorming te betekenen.
	Weerstand implementatie verminderen	Bent u (partij a/b) in voldoende mate betrokken bij de ontwikkeling van de gekozen oplossing binnen het blok?
		Ervaart u wel eens weerstand bij implementatie van de gekozen oplossing?

Tabel 4: Factor gedeeld eigenaarschap proces en indicatoren

Gezamenlijke besluitvorming

Van de respondenten die aangeven dat beide partijen voldoende betrokken zijn, verwijzen zij vaak naar bestaande afspraken en wijze inrichting van het project. Contractueel is vastgesteld dat men samen werkt aan het ontwerp en dat er goedkeuring moet komen van Defensie. Ook wordt verwezen naar het governance model wat wordt toegepast. Respondent 10 geeft aan: “Ja, er is netjes een governance ingericht. Er wordt op alle lagen gewerkt in samengestelde teams, daarnaast gebruiken we dezelfde tools”.

Respondenten 2, 4, 8, 9, 11, 12, 14 geven aan dat verbetering mogelijk is ondanks deze zaken contractueel zijn geregeld. Als reden wordt gegeven dat Defensie is verdeeld in eilandjes en hierdoor niet inzichtelijk is of de juiste mensen zijn geconsulteerd voordat een belangrijk besluit wordt genomen. Als oorzaak wordt de complexiteit van de Defensieorganisatie aangegeven, bijvoorbeeld verschil in LGI en HGI. Doordat niet de juiste personen betrokken zijn, heeft dit tot gevolg dat ingediende ontwerpen worden afgekeurd door Defensie. Men was in de veronderstelling dat beide partijen gelijkwaardig op gingen lopen, Defensie zit in dit geval meer aan de beoordelende kant.

Respondenten 2, 4, 5, 11 geven aan dat men binnen Defensie niet iemand het totaaloverzicht heeft zodat eenduidige besluiten worden genomen. Het gebrek aan totaaloverzicht in bestaande resources, komt overeen met de observaties met betrekking tot het totaaloverzicht van de nieuwe oplossing. Respondent 4 geeft aan: “Dat kan wel beter met name blok overstijgende zaken beter meenemen. Men moet niet binnen het eigen blok of cocon blijven denken. Soms is het ook de onbekendheid wat een andere blok qua functionaliteit levert”.

Een aantal respondenten (3, 14) gaven een mogelijke oorzaak voor het moeite hebben met meedenken en keuzes maken voor wat betreft een nieuwe oplossing. Respondent 3 geeft aan: “Sommige meningen

worden terzijde geschoven. Overgang van oud naar nieuw doet pijn, deze pijn moet je accepteren. In alle rangen komt deze pijn voor. We zetten systemen uit die 10 jaar draaien. Producten zijn waarschijnlijk zelf opgebouwd door de personen die men nu vraagt mee te gaan met de vernieuwing. Ook al raakt uiteindelijk niemand zijn baan kwijt, er zijn wel degelijk gegronde zorgen over het product. Zij hebben producten zelf gebouwd en vele hindernissen overwonnen, er komt nu een partij die geen idee heeft wat ze moeten bouwen. Vervolgens worden geuite zorgen niet begrepen en niet opgevolgd. Het voelt alsof ze hun eigen kindje achterlaten en niet meer mogen verzorgen”.

Dit geeft weer dat personeel emotioneel betrokken is bij de huidige oplossing en het lastig vindt om in een traject te participeren die mogelijk een minder goede uitkomst biedt dan de huidige oplossing.

Samenvatting resultaten:

- De wijze van samenwerking is contractueel geregeld, denk aan inrichting programmaorganisatie en vaste reviewmomenten;
- Ondanks afspraken voelt een groot deel van de respondenten (5 van de 16) zich onvoldoende betrokken;
- Kennis is versplinterd binnen Defensie, hierdoor is onbekend of juiste personen aan tafel zitten;
- Het gevoel heerst dat er geen totaaloverzicht is binnen Defensie waar de resources zich bevinden;
- Het gevoel heerst dat er geen totaaloverzicht is over het gehele programma (wat er gebeurt in andere blokken);
- Defensiepersoneel is emotioneel betrokken bij eigen ontwikkelde systemen en vind het lastig te participeren in verandertraject.

Gezamenlijke doelstelling

Respondenten 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11 en 12 geven aan dat men een verschil in doelstelling ervaart tussen Defensie en het consortium. Men geeft aan dat het consortium een commercieel gedreven partner is en dat dat verschil ook duidelijk aan het licht komt in deze samenwerking. Men wil op een zeker moment beloond worden voor de verrichte werkzaamheden. Indien planning uit de tijd lopen zal dit botsen op den duur. Indien Defensie uit haar planning loopt, zal dit geen grote financiële consequenties hebben. Respondent 12 geeft aan: “Ik denk dat onze doelen vooral kort-cyclisch zijn. Wij moeten geld binnenhalen om mensen te betalen en moeten soms zaken forceren. Defensie lijkt geen tijdsdruk te hebben”.

Defensie voelt geen urgentie om zaken snel op te lopen, men gaat voor kwaliteit ook al duurt dit langer. Het consortium volgt planning en contract en wil binnen een bepaalde tijd realiseren, dit kan zorgen voor wrijving. Respondent 7 geeft aan: “Het consortium zit er heel commercieel in, niet als een strategisch partnership. Het consortium is bezig voor de aandeelhouder”.

Samenvatting resultaten:

- 8 van de 16 respondenten ervaren verschil in doestelling tussen Defensie en het consortium;
- Commerciële partner gedreven op resultaten gekoppeld aan financiële planning;
- Defensie gedreven op kwaliteit en niet tijdsgebonden;
- Doelen Defensie op lange termijn, doelen commerciële partner meer kort cyclisch.

Consensus en commitment proces

Zoals werd gesteld in het theoretisch kader hoeft er geen volledige consensus te zijn binnen een samenwerking om een besluit te nemen, dit kan zorgen voor vertraging of frustratie. Het is de kracht van gedeeld eigenaarschap om juist tot een besluit te komen mochten de meningen verschillen (Lencioni, 2005).

Respondenten 1, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 16 geven aan regelmatig niet op één lijn te zitten binnen het project, dit zorgt volgens hen niet direct voor vertraging. Zaken worden geparkeerd of voorbereid tot een besluit. Men maakt hierbij gebruik van de afgesproken lijn van besluitvorming. Er wordt door enkele respondenten aangegeven dat Defensie niet gewend is om druk besluiten te nemen. Men probeert het liefst met een grote groep mensen tot consensus te komen om zo tot een gezamenlijk besluit te komen. Het is volgens een aantal respondenten niet vanzelfsprekend dat degene die eindverantwoordelijk is, ook daadwerkelijk een besluit neemt indien dit gevraagd wordt. Respondent 3 geeft aan "Dit zijn wij niet gewend bij Defensie, daar streven we naar consensus en net zo lang door te polderen totdat we het ermee eens zijn. Bij dit project is dat niet te doen. Qua cultuur wordt er meer top-down gestuurd, dit kost Defensie heel veel moeite. Degene die eindverantwoordelijk is, moet opstaan hierdoor". Mogelijke verklaringen van dit fenomeen wordt door respondent 14 is dat het proces van besluitvorming niet voor iedereen helder is waardoor mogelijk belanghebbenden zich ermee bemoeien, deze zorgen voor ruis in de officiële lijn van besluitvorming.

Samenvatting resultaten:

- Men is het vaak met elkaar oneens, echter heeft dit geen directe gevolgen voor planning. Men kan dit op een professionele manier parkeren of opschalen;
- Commerciële partner dwingt Defensie soms tot het nemen van besluiten in korte tijd, dit is men niet gewend.

Weerstand implementatie eindoplossing

Indien beide partijen voldoende zijn meegenomen in het proces en eindoplossing, zal minder weerstand ontstaan bij implementatie van het eindproduct. Betrokkenheid voorkomt dat men een criticus wordt van het proces maar een deelnemer.

Vanuit de respondenten komen wisselende observaties naar voren. Aan de ene kant geeft men aan dat binnen Defensie veel wordt gecommuniceerd over het programma. Het zou uitzonderlijk zijn dat mensen nog geen kennis heeft over welke impact het programma gaat hebben op hun dagelijkse werk. Ook is de gehele programma organisatie gespiegeld aan de huidige organisatie inclusief samengestelde teams. Hierdoor is het niet te voorkomen dat men samenwerkt. Ook is het High Level Ontwerp grotendeels door Defensie geschreven, technische invulling ligt bij de wederpartij. Ongeveer de helft van de respondenten (2, 4, 5, 6, 10, 12, 15) is van mening dat alle partijen voldoende worden meegenomen als het gaat om keuzes voor de eindoplossing.

Een andere veelvoorkomende observatie is dat Defensie in het voortraject betrokken was, echter bij het kiezen van de eindoplossing ziet men dat specialisten niet voldoende betrokken zijn waardoor men weerstand verwacht bij implementatie. Deze specialisten hebben in het verleden dezelfde keuzes moeten maken voor bepaalde oplossingen. Deze exercitie wordt nu door een marktpartij gedaan die vooral financieel kijkt. Respondent 11 geeft aan over of men voldoende betrokken is: "Nee, het consortium kiest oplossingen en wordt door de strot geduwd. Je verwacht de beste oplossing. Het is niet grensverleggend. We krijgen dezelfde systemen als we nu hebben. Dit zorgt voor frustratie: ze komen hiermee aan, wat is de toegevoegde waarde van de markt? De grensverleggende manier van werken". Deze observaties zijn te verklaren vanuit het contract. De keuzes op hoofdlijnen zijn gemaakt in het Functioneel Ontwerp, daaruit is een Technisch Ontwerp gekomen. Het consortium mag zelf keuzes maken hoe men dit Technisch Ontwerp invult en maakt afspraken met onderleveranciers. Zij zullen een oplossing kiezen die past in het Technisch Ontwerp en daarnaast financieel het meest gunstig is. Degenen die diep in de materie zitten voelen zich hierdoor gepasseerd. Respondent 5 geeft aan: "In het begin was er vanuit de huidige IT heel veel weerstand. Beheerders zagen hun heilige huisjes in gevaar komen, men kwam ook met argumenten waarom de bestaande oplossing beter was dan de nieuwe IT. Het leek voor beheerders van bestaande IT een bedreiging van hun huidige werk, iedereen preekt voor zijn eigen parochie".

Meerder respondenten (3, 7, 9, 11) geven aan dat men weerstand verwacht bij de implementatie van de gekozen oplossing. Respondent 11 geeft aan: "Ze mogen uiteraard het beste contract kiezen. Het is een commerciële partij en die mogen best geld verdienen. Het gaat erom dat je de beste keuzes maakt met elkaar, en dat is nu net niet wat er gebeurt. In 2018 mochten we als Defensie ons niet bemoeien met de

technische invulling en ik heb niet het gevoel dat dit nu heel anders is. Qua capabilities die we vragen/krijgen: dat kunnen we in veel gevallen nu ook al leveren in de huidige IT. Wat is er dan zo grensverleggend qua IT?”.

Samenvatting resultaten:

- Respondenten geven over het algemeen aan dat er veel bekendheid is over Programma vervanging IT-infrastructuur in de organisatie, dit komt door hoge frequentie communicatie;
- Mensen in operatie en specialisten voelen zich onvoldoende meegenomen in de keus van een oplossing;
- 4 respondenten verwachten weerstand bij implementatie van de gekozen oplossing.

4.3 Transformatief leren

De factor transformatief leren is via diverse indicatoren gemeten, per indicator worden deze uiteengezet.

Factor	Indicator	Interviewvraag
Transformatief leren	Kritisch zelfbeeld	Is uw houding t.o.v. samenwerken met de overheid/marktpartij veranderd? Checkvraag: is uw referentiekader aangepast?
	Evaluatie en reflectie	Worden situaties waarbij een andere uitkomst dan was voorspeld geëvalueerd?
	Leren en vermogen om aan te passen	Neemt u concreet geleerde lessen door samenwerking op het gebied van techniek en methoden van de wederpartij over in uw dagelijkse werk?

Tabel 5: Factor transformatief leren en indicatoren

Transformatief leren zorgt voor een kritisch bewuste deelname aan een samenwerking. Hierbij worden bestaande referentiekaders kritisch bekeken en geëvalueerd om mogelijk te verrijken. Het is hierbij belangrijk achter het waarom te komen van bepaalde keuzes van teamleden.

Kritisch zelfbeeld

Het eerste onderzochte aspect binnen transformatief leren is of men een kritisch zelfbeeld heeft en hierdoor bestaande referentiekaders kan verrijken.

Bij medewerkers van het consortium komt het bestaande referentiekader grotendeels overeen ten opzichte van andere grote (overheids)partijen waar men heeft gewerkt. Een aantal afwijkingen die men benoemd zijn onder andere de mate van stroperigheid in besluitvorming ten opzichte van andere grote organisaties. Daarnaast merkt men verschil op in de design fase ten opzichte van de build fase. Ten tijde van het schrijven van het functioneel ontwerp was men erg enthousiast. Respondent 11 geeft onder andere aan dat dit komt doordat men op één locatie zat met een beperkt aantal mensen.

Respondent 14 geeft aan: “Ik kende Defensie enigszins via bekenden. Mijn beeld is desondanks veranderd. Burger kant versus militaire kant is het verschil groot. Manier van burgerkant valt mij tegen: het feit dat de ambtelijke organisatie, iedere vorm van risico die politiek negatief kan uitpakken, enorm

aan het afvangen is. Dit verlamt de slagvaardigheid. Het lef om uiteindelijk de beslissing te nemen mist. Het niveau van eigenaarschap van problemen of oplossingen is niet hoog”.

Volgens respondent 7 en 8 past de samenwerking niet in het referentiekader wat men bij aanvang had bij het traject. Dit komt mede doordat het als een strategisch partnership is aangekondigd en dat past niet bij de manier van samenwerken op dit moment. Voor een strategisch partnership had men verwacht meer een stip op de horizon te hebben en het consortium meer concessies zou doen. Men verwijt dat men er te veel als commerciële partij in zit. Daarnaast had men meer snelheid verwacht vanuit de externe partij wat betreft realisatie (respondent 1, 7, 9 en 11). Een aantal Defensiemedewerkers geven aan dat hun referentiekader is veranderd ten opzichte van samenwerking met een marktpartij. Respondent 1,7, 8 en 11 geven aan dat zij een andere samenwerking voor ogen zien. Zij geven onder andere aan dat het niet op een strategische samenwerking lijkt voor lange termijn. Respondent 8 geeft aan: “Ik had vooraf de hoop dat het echt een samenwerkingsverband zou worden. Met een vrij open vizier ging ik erin, hiervoor hadden we zes jaar aan outsourcing gedaan. Deze samenwerking lijkt ook op een outsource project en of er onvoorwaardelijk vertrouwen is, vraag ik mij af, dit is wel essentieel voor succes. Bij een strategisch partnership van 10 jaar verwacht ik dat men harder loopt dan nu”.

Een aantal respondenten (12, 14,16) heeft begrip voor de werkwijze van Defensie en kan zich verplaatsen in dit referentiekader. De stroperigheid zoals het enerzijds uitgelegd wordt, zorgt ook voor een zorgvuldige afweging. Daarnaast begrijpt men dat Defensie een ander risicoprofiel heeft dan andere grote overheden: het gaat snel over mensenlevens waardoor men niet over één nacht ijs kan. Zij zien het bureaucratisch proces ook als professioneel.

Samenvatting resultaten:

- Bestaande referentiekader personeel van het consortium komt grotendeels overeen met bestaand referentiekader, wel afwijking in mate van stroperigheid en besluitvaardigheid;
- Bestaande referentiekader Defensiemedewerkers wijkt grotendeels af, men had meer snelheid en toewijding verwacht gezien het een strategisch partnership betreft.

Evalueren en reflectie

Indien situaties worden geëvalueerd waarbij sprake was van een andere uitkomst dan men vooraf had voorspeld, zal dit bijdragen aan een verbeterd referentiekader. Respondent 1, 7, 8, 10, 11, 12 en 14 geven aan dat dit niet tot weinig gebeurt. Indien er een escalatie heeft plaatsgevonden wordt wel een evaluatie uitgevoerd in enkele gevallen (respondent 3, 5). Respondent 9 en 13 geven aan wel regelmatig te reflecteren op voorgevallen situaties, dit gaat 1 op 1 en door middel van een self assessment.

Respondent 12 geeft aan dat dit nog een te nemen stap is in het volwassenheidsmodel. Een mogelijke oorzaak wordt gegeven door respondent 14: "We evalueren te weinig formeel, er is ook geen goede plek voor aangezien er niet strikt wordt vastgelegd hoe het proces is gelopen en/of welk besluit is genomen. Ook het vastleggen van overleggen op projectniveau kan beter. Het acceptatieproces hebben we wel eens tegen het licht gehouden en zijn wijzigingen opgekomen, ik weet niet of dat in de breedte geldt. Een blok heb ik recent overgenomen, samen met de vorige projectmanager samen gekeken: waar zijn we uit de bocht gevlogen. Dit is niet herleidbaar en meer op ad hoc basis. Het evalueren maakt dit lastig. We weten een week nadat we iets hebben voltrokken, niet te reproduceren hoe we het pad hebben bewandeld". Ook respondenten 7 en 8 geven aan dat er onvoldoende wordt geëvalueerd. Er zijn besluiten genomen waarbij men niet achteraf heeft teruggekeken om mogelijk nog bij te stellen. Zij geven aan dat problemen naar voren worden geschoven doordat men niet reflecteert.

Samenvatting resultaten:

- Evaluatie op inhoud of proces vindt nauwelijks tot niet plaats;
- Evaluatie gebeurt wel naar aanleiding van escalatie;
- Evaluatie op persoonlijk niveau vindt sporadisch plaats om eigen competenties te verbeteren;
- Doordat genomen stappen niet structureel vastgelegd worden, is het niet mogelijk om terug te herleiden hoe besluitvorming tot stand is gekomen.

Leren en vermogen om aan te passen

Of men ook geleerde lessen, methoden en technieken overneemt vanuit deze samenwerking zijn een aantal respondenten van mening dat men zij weinig overnemen of leren van de wederpartij (respondent 1, 8, 11). Zij zien op dit moment weinig toegevoegde waarde in het overnemen van methoden of technieken. Het gros van de respondenten (2, 3, 4, 5, 6, 7, 12) geeft aan dagelijks te leren van events die passeren zodat dit voordeel heeft in de toekomst binnen deze samenwerking. Een aantal respondenten geeft aan dat men met name leert hoe de controle is ingeslepen bij Defensie, dit ziet men als professioneel. Enkel respondent 4 geeft aan dat hij een concrete methode wil meenemen vanuit deze samenwerking: "Wat ik meenemen is het Risico Reductie Overzicht-methodiek, dit vind ik een goede methode om je risico's in kaart te brengen. Het zijn wel enorme diagrammen, echter wel een gestructureerde manier".

Over het algemeen kan gesteld worden dat men kijkt naar elkaar en daarbij geleerde lessen wil meenemen voor het dagelijkse werk. Het structureel willen verplaatsen in referentiekader van een andere partij vindt niet plaats.

Respondent 13 geeft aan dat de houding van Defensie niet meehelpt om zichzelf te verbeteren: “We hebben het consortium gevraagd om Defensie te helpen met zaken waar wij zelf moeite mee hebben of niet kunnen. Vervolgens doet Defensie er alles aan om het consortium niet in die rol te krijgen. Defensie moet het consortium uitdagen om zich te verbeteren. De omgeving van JIVC nodigt niet uit om met beide armen de kennis en ervaring van het consortium te ontvangen. Structuren JIVC wekken niet bepaald bij het consortium op zodat zij scherper worden. Als we niet oppakken gaat het consortium mee in de flow van Defensie, ze kunnen laks worden”.

Samenvatting resultaten:

- Geleerde lessen doet men met name op bij dagelijkse gang van zaken om zo mogelijk aanpassing te doen in werkwijze binnen project;
- Het structureel verplaatsen in het referentiekader van de andere partij om te leren vindt weinig plaats.

4.4 Wederzijdse afhankelijkheid

De factor wederzijdse afhankelijkheid is via diverse indicatoren geïnventariseerd door middel van de interviews, per indicator worden deze uiteengezet.

Factor	Indicator	Interviewvraag
Onderkenning wederzijdse afhankelijkheid	Erkennen toegevoegde waarde wederpartij	Wordt de toegevoegde waarde van de wederpartij erkend en regelmatig uitgesproken?
	Erkennen afhankelijk wederpartij om doelen te bereiken	In hoeverre dragen inspanningen van de wederpartij bij aan het realiseren van het doel?

Tabel 6: Factor onderkenning wederzijdse afhankelijkheid en indicatoren

Zoals gesteld in het theoretisch kader heeft wederzijdse afhankelijkheid een positieve invloed op samenwerken in relatie tot innovatie. Indien toegevoegde waarde van een wederpartij wordt erkend en als onmisbaar wordt gezien, zal met sneller geneigd zijn samenwerking aan te gaan en in stand te houden.

Erkennen toegevoegde waarde wederpartij

Over erkenning van toegevoegde waarde van de wederpartij zijn verschillende observaties op te merken. Een klein deel van de respondenten (1, 3, 8, 10, 14) geeft aan dat op een hoger abstractieniveau men de toegevoegde waarde ziet en uitspreekt naar elkaar. Op een operationeel niveau wordt dit minder gezien en uitgesproken. Daar ziet men vooral op gebied van capaciteit een toegevoegde waarde in de commerciële partner. Binnen het project is men over het algemeen van mening dat men niet zonder elkaar kan, dit beeld wordt minder gedeeld door mensen die werkzaam zijn in de huidige IT. Het uiteindelijke doel is een samensmelting tussen Defensie en het consortium, dit gevoel is deels wel aanwezig binnen de projectteams, daarbuiten nog niet. Respondent 14 geeft aan: “Wederzijds dit naar elkaar uitgesproken

gebeurt te weinig. Er moet te lang aan elkaar gesnuffeld worden. In het algemeen: 'ze' vinden er wat van, men gebruikt het aanwijzend voornaamwoord verkeerd, het is: 'zij' en 'wij'. Je bent nog niet 1 bloedgroep".

Tijdens het afnemen van de interviews is hetzelfde beeld ontstaan, men sprak altijd van verschillende kampen. Men geeft aan dat Defensie erg goed is in oude systemen in de lucht te houden tegen minimale kosten en capaciteit, dit komt mede doordat er afgelopen jaren is bezuinigd. Hierdoor heeft men minder kennis van nieuwe trends en ontwikkelingen. Het consortium heeft deze kennis wel en heeft deze bewezen technieken al vaker geïmplementeerd. Voor wat betreft capaciteit geven respondenten aan dat het niet vanzelfsprekend is dat het consortium alle tekorten van Defensie kan oplossen. Beide partijen vissen uit dezelfde vijver als het gaat om het verkrijgen van nieuw personeel. Het is geen vanzelfsprekendheid dat het consortium alle gaten opvult, daar is men zich bewust van. Respondent 9 geeft aan dat Defensie positief reageert op de werkwijze van het consortium. Zij geven aan dat het werken in mijlpalen zorgt voor een frisse wind binnen Defensie. Door deze werkwijze kan meer druk worden gezet om producten op te leveren.

Samenvatting resultaten:

- In projectorganisatie en hoger niveau organisatie wordt toegevoegde waarde erkend en uitgesproken;
- Op operationeel niveau (specialisten) ziet men minder de toegevoegde waarde wederpartij;

Erkennen afhankelijkheid wederpartij om doelen te bereiken

Of men doelstellingen binnen dit programma afzonderlijk van elkaar kan bereiken is men het met elkaar eens dat Defensie niet de kennis, capaciteit en innovatief vermogen heeft dergelijke ingrijpende wijzigingen zelf uit te voeren (respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16). Enkel respondent 7 geeft aan dat Defensie in staat is een bepaald deel van de oplossing zelfstandig te kunnen realiseren. De rest van de respondenten is het eens dat deze samenwerking nodig is om doelen te bereiken. Respondent 6 geeft aan: "Zonder het consortium zou Defensie dit niet kunnen bouwen. Het consortium neemt veel specifieke kennis mee, daarnaast zorgen wij voor capaciteit en voor oplossingen". Ook respondent 15 geeft aan dat Defensie afhankelijk is van de wederpartij om doelen te bereiken: "Defensie heeft ooit programma vervanging IT-infrastructuur bedacht, men ziet toegevoegde waarde en gelooft hierin. Bij het consortium zit genoeg kennis en kunde. We moeten bestaande bewezen oplossingen op de markt kopen in plaats van zelf bouwen. Het consortium, heeft daarvoor de specialisten. Een goed voorbeeld van een nieuwe ontwikkeling is clouddiensten afnemen van de markt". Meerdere respondenten geven aan toegevoegde waarde te zien in oplossingen die zich al hebben bewezen in andere omgevingen bij grote overheden. Het consortium is voor hen een ervaren partner die helpt implementeren.

Samenvatting resultaten

- Men ziet capaciteitstekort als een probleem waarbij beide partijen niet direct een oplossing op hebben;
- Men realiseert dat Defensie zonder partner niet op dergelijke schaal kan innoveren en realiseren;
- Partijen kunnen niet zonder elkaar doel bereiken wat men voor ogen heeft.

4.5 Perceptie mate van succes samenwerking

Respondenten is de open vraag gesteld in hoeverre zij deze samenwerking als succesvol ervaren.

Een groot deel van de respondenten (2, 3, 4, 5, 6, 10, 12, 14) ervaart deze samenwerking als succesvol, echter moeten er wel op korte termijn resultaten geboekt worden om dit ook te bekrachtigen. Men geeft aan dat de aanlooperperiode erg lang is geweest tot er daadwerkelijk een samenwerking op gang kwam. Men is ervan overtuigd dat men uiteindelijk het doel gaat bereiken, men kan niet zeggen op welke termijn dit is.

Respondent 5 geeft aan: “Gezamenlijk hadden we meer tijd nodig dan voorzien, dit heeft te maken met het leren samenwerken. Wat onderschat is door degene die dit programma hebben voorbereid: de traagheid waarmee besluiten worden genomen, goedkeuring wordt gegeven en blokken worden afgeroepen. De opsplitsing in blokken bracht een grotere complexiteit dan voorzien. Alles moet dubbel gedaan worden: eerst aansluiten op huidige IT, daarna nieuwe IT en dit alles met schaarse capaciteit”.

Een aantal respondenten (7, 9, 11, 15) willen hierover nog geen uitspraken doen totdat er meer gerealiseerd is. Tot nu toe zijn er nog geen werkbare oplossingen opgeleverd waardoor men nog geen concrete uitspraak wil doen. Respondent 11 geeft aan dat mogelijke bedreigingen niet kordaat worden opgepakt en vooruit worden geschoven: “Op dit moment vind ik het niet zo succesvol als ik zou willen zien. Je moet nu resultaten hebben. Er zijn nog geen blokken operationeel. Fundamentele zaken worden vooruitgeschoven als een hete aardappel. Dit is een glijdende schaal waarbij fundamentele problemen als een hete aardappel wordt doorgeschoven. Showstoppers mogen niet benoemd worden”.

Daarnaast ervaart men dat deze samenwerking complexer is geworden door de totaaloplossing op te knippen in blokken, dit naar aanleiding van het AclCT.

De barrières van deze samenwerking gaan met name over stroperigheid in besluitvorming aan kant van Defensie en capaciteitstekorten.

Het capaciteitstekort zorgt ervoor dat Defensiepersoneel moet schipperen tussen werkzaamheden in nieuwe IT en huidige IT, waar men al tekorten heeft. Dit zorgt ervoor dat afspraken niet altijd na worden gekomen. Daarnaast wordt aangegeven dat Defensie geen prioriteiten stelt in het uitvoeren van

werkzaamheden. Men moet in de huidige IT keuzes maken om IT operationeel te houden, er worden gaten van capaciteit gedempt, waardoor ergens anders weer een gat ontstaat. Daarnaast wordt verwacht dat men participeert in het programma vervanging IT-infrastructuur. Respondent 11 geeft aan: “Wat ons dwarszit: capaciteit en hoe hiermee om wordt omgegaan. We weten sinds het begin: dit kost een hoop resources, tot nu toe zijn wij niet in staat om hier handen en voeten aan te geven. Er wordt in de organisatie capaciteit gevraagd voor 6 kwartalen vooruit, zover kunnen we niet vooruitplannen. Wijze waarop we organiseren is niet goed, het is gaten dempen en ergens anders komt weer een gat”.

De stroperigheid in besluitvorming en onduidelijkheid van proces tot besluitvorming is een aspect wat men graag wil veranderen. Respondent 14 geeft hierover aan: “Er moet een mandatenregister komen, bijvoorbeeld een RACI-matrix. Daarnaast zijn alle Voorstellen Tot Wijzigingen een waterval van werk. Administratief is het een ramp, staat niet in verhouding wat je wil bereiken: het opstellen, bekijken, bespreken, monitoren, besluiten is veel werk. Daarnaast moet dit in de bestaande projectplanning worden verwerkt”.

Een ander aspect wat men vaker benoemd is het risicomijdende gedrag van Defensie. Men ziet een organisatie die tot in het grootste detailniveau informatie moet hebben voordat men een besluit neemt. Alles om mogelijke reputatieschade of negatieve politieke gevolgen te voorkomen. Men is door deze houding geneigd om zaken op papier te laten kloppen die in praktijk niet kloppen.

Een terugkerende observatie is dat men het programma te veel ziet als een vervanging van hardware zonder dat de mensen die met deze hardware werken, worden meegenomen. Het programma heeft de focus op techniek, terwijl een grote verandering aanstaande is voor Defensie. Respondent 15 geeft hierover aan “Er is nog onvoldoende aandacht voor het veranderen van Defensie. Dit is een mega verandertraject. Mensen gaan met hakken in het zand want toekomst gaat veranderen en het raakt hen persoonlijk. Er zijn impact sessies gepland, men begint nu wel de organisatie mee te nemen. We kijken naar de blokken maar bij veel blokken begint het werk pas indien ze klaar op de plank liggen: we gaan menigeen stevig raken. Functionaliteit gaan we mogelijk leveren op eenzelfde manier, echter wel beter beveiligd. In feite moeten we meer weg van de techniek en meer naar de organisatie kijken”. Deze uitspraak is treffend voor meerdere observaties die gedaan zijn tijdens de interviews.

Samenvatting resultaten:

- 8 van de 16 respondenten vindt de samenwerking succesvol, men voelt wel de urgentie om op korte termijn daadwerkelijk producten op te leveren om dit te bekrachtigen;
- Respondenten geven aan dat mate van zorgvuldigheid hoog is door vele reviews en checks, hierdoor loopt men uit op de planning;

- Beide partijen geven aan dat capaciteitstekort een belangrijke factor is waardoor voortgang stagneert;
- De keten van besluitvorming is soms niet transparant waardoor stroperigheid ontstaat en geen besluit wordt genomen;
- De focus van het programma ligt op het vervangen van hardware, terwijl er ook organisatorisch zaken veranderen, evenals werkwijzen voor personeel.

4.6 Analyse resultaten

Voorgaande observaties zijn de basis voor deelconclusies. Om deze stap te kunnen maken, zullen resultaten nader geanalyseerd moeten worden. Ook zullen mogelijk verbanden te zien zijn tussen het al dan niet aanwezig zijn van zachte succesfactoren en de mate van de perceptie van een goede samenwerking (verband tussen deelvraag 4 en 5). Eerst wordt een verkorte conclusie gedaan per aspect, vervolgens worden deze nader geanalyseerd.

Voor wat betreft het vertrouwen binnen de samenwerking zijn een aantal observaties samen te voegen die een verband hebben volgens respondenten. Op het gebied van actief kennisdelen geeft men aan dat dit met name vraaggestuurd plaatsvindt, dit komt mede doordat resources binnen Defensie versplinterd zijn: men weet niet wie wat nodig heeft. Daarnaast geeft men aan dat er een overvloed van informatie beschikbaar is die hierdoor lastig te kanaliseren is. Ook geeft een groot deel van de respondenten vanuit het consortium aan dat de procedures en processen binnen Defensie niet proactief gecommuniceerd zijn, dit zorgt voor werk dat op voorhand niet was voorzien. Bovenstaande oorzaken zijn te herleiden naar de harde factoren 'structure' en 'system' van het 7s model (bijlage A).

Informatiedelen met betrekking tot nieuwe technieken en trends wordt gedeeld, echter wordt dit niet altijd goed ontvangen. Men heeft een oplossing voor ogen die voldoet aan de eisen, een mogelijke nieuwe techniek of invalshoek ziet men als bedreiging voor scope en planning. De onderliggende oorzaak van deze beweegredenen is te herleiden naar de harde factor 'system' in het 7s model, verwijzend naar het onderliggend contract.

Voor wat betreft omgang met onzekerheid durft men besluiten te nemen binnen de diverse projectteams ondanks dat niet alle mogelijke gevolgen bekend zijn, men gaat uit van de professionele expertise van projectmedewerkers. Men durft deze besluiten te nemen om geen stagnatie te veroorzaken. Voor wat betreft besluiten die buiten het projectteam gemaakt moeten worden, is men minder slagvaardig. De hoeveelheid detailinformatie die moet worden aangeleverd, wordt als vertragend en risicomijdend beschouwd. Vanuit de resultaten is op te merken dat een aantal respondenten risicomanagement leidt tot compliance gedrag: 'het melden om het melden' waardoor de waarde en opvolging niet op juiste

waarde wordt geschat. Bovenstaande observaties zijn te herleiden naar de harde factor 'structure' en 'system' in het 7s model.

Des te hoger de voorspelbaarheid van de tegenpartij is, hoe hoger het vertrouwen is op een gewenste uitkomst. Enkele observaties binnen deze indicator zijn terug te herleiden naar harde factoren. Er wordt aangegeven dat afspraken onder ander onvoldoende worden nagekomen doordat:

- 1) Er capaciteitstekort is voor wat betreft personeel;
- 2) Er geen duidelijke prioriteitstelling is voor het programma in de zin van vast gealloceerde capaciteit;
- 3) De perceptie dat personeel zelf prioriteiten kan bepalen waardoor inzet niet gegarandeerd is;
- 4) Afspraken lopen uit de tijd doordat een grote hoeveelheid aan detailinformatie wordt gevraagd voordat men een besluit wil nemen, met name buiten het projectteam;
- 5) Defensiepersoneel werkt taakgericht, het uitvoeren van de taak kan uiteindelijk zorgen dat het doel niet volledig bereikt wordt doordat voor de opdrachtgever de gehele keten niet inzichtelijk is. Hier moet men vaak toevallig achter komen.

Bovenstaande oorzaken zijn met name terug te herleiden naar de harde factoren 'system' (geldende procedures) en 'structure' (hoe werkt men samen met elkaar). Het capaciteitstekort kan onder de zachte factor 'staff' worden geschaard.

De indicator 'gedeeld eigenaarschap' laat voor een groot deel dezelfde trend zien. Betrokkenheid van beide partijen is contractueel vastgelegd. Er is sprake van een gespiegelde organisatie waarin samengestelde teams werken aan diverse blokken die moeten zorgen voor een werkende totaaloplossing. Ondanks deze afspraken die te relateren zijn aan harde factoren in het 7s model, voelt een groot deel van de respondenten zich niet voldoende betrokken als het gaat om belangrijke keuzes binnen het programma. Aan de andere kant geeft men aan dat de resources bij Defensie versplinterd zijn en in eilandjes is georganiseerd waardoor de juiste mensen niet altijd betrokken worden. Dit is een gevolg van de organisatie inrichting (structure in 7s model bijlage A) en het ontbreken van overzicht van resources bij Defensie. Binnen het programma is niet altijd overzicht wat andere blokken doen en wat de afhankelijkheid onderling is, dit komt mede door de grootte en complexiteit door het opsplitsen. Doordat sommige stakeholders zich onvoldoende betrokken voelen, ziet men het programma als een bedreiging voor de voortzetting van hun huidige werkzaamheden. Men is emotioneel betrokken bij de huidige oplossing en is kritisch op het programma. Niet op alle niveaus is sprake van gedeeld eigenaarschap. Er is sprake van een verschil in doelstelling (resultaat en planning versus kwaliteit en niet tijdsgebonden). De inbreng van nieuwe technieken en ontwikkelingen die niet in de aangeboden oplossing passen worden in een separaat proces opgepakt door het consortium. Defensie medewerkers voelen zich hierdoor niet genoeg gehoord aangezien het niet direct wordt opgepakt. Het consortium houdt zich aan de scope en

de eisen zoals deze zorgvuldig opgesteld zijn, een wijziging dient separaat conform afspraak opgepakt te worden. Dit leidt tot onbegrip en in sommige gevallen onvrede over de geboden oplossing. Men voelt dat geuite zorgen terzijde worden geschoven in plaats van direct opgepakt. Dit is wederom een voorbeeld van een harde factor die een grote invloed heeft op de uiteindelijke samenwerking en perceptie van medewerkers.

Voor wat betreft besluitvorming kan gezegd worden dat er vanuit Defensie niet altijd de officiële lijn van besluitvorming wordt gehanteerd. Een besluit wordt niet snel genomen: men gaat aan de slag indien er geen bezwaren meer zijn. Dit zorgt in ogen van het consortium voor vertraging en onduidelijkheid doordat ook mensen buiten de officiële lijn zich mogen bemoeien met het besluit en het is onduidelijk of juiste mensen zijn geconsulteerd.

De keuze van de eindoplossing ligt grotendeels bij het consortium geven de respondenten aan. Zij kiezen het beste product binnen de context van het technisch ontwerp en Programma van Eisen conform contract. Defensiemedewerkers voelen zich hierdoor gepasseerd, zij hebben in het verleden dezelfde exercitie gedaan als het gaat om leverancierskeuzes. Zij zien vergelijkbare oplossingen komen en zien hierdoor weinig meerwaarde in het programma.

Voor wat betreft de factor transformatief leren kan gesteld worden dat het bestaande referentiekader van Defensiemedewerkers niet overeenkomt wat men van tevoren voor ogen had. Over het algemeen had men meer snelheid verwacht. Daarnaast komt vaker het verwijt dat men zich te weinig verdiept in de specifieke omstandigheden waarin Defensie moet opereren. Het referentiekader van personeel van het consortium komt grotendeels overeen met andere grote opdrachtgevers: men is bekend met overheden en het werken in een bureaucratie. Wel gaat voortgang minder snel dan men eerst dacht. Vanuit de observaties is onbegrip voor een aantal facetten op te merken. Zoals het consortium zich vasthoudt aan de gestelde eisen binnen het contract, planning en resultaten, verwacht een Defensiemedewerker meer flexibiliteit en ziet graag dat problemen direct worden opgelost (can-do mentaliteit). Men blijft handelen vanuit de actielijn in hun eigen referentiekader. Dit is mede te verklaren door toegenomen complexiteit en capaciteitstekort, men heeft te weinig tijd om te evalueren en de mogelijkheid om perspectieven uit te wisselen om bestaande referentiekaders te evolueren zodat er meer begrip ontstaat voor elkaar.

Uit de observaties kwam naar voren dat men weinig evaluatiemomenten plaatsvinden, zowel op proces als inhoud. Enkele observaties tonen aan dat men te weinig het proces richting belangrijke besluiten of keuzes vastlegt waardoor niet te reproduceren is welke keuzes onderweg zijn gemaakt, laat staan dit te evalueren. Een enkeling evalueert om het proces of product te verbeteren, grotendeels wordt teruggekeken op basis van een escalatie. Proactief evalueren kan dit mogelijk voorkomen, zo kan men

onderweg bijsturen. Op persoonlijk niveau neemt men wel dagelijks lessons learned mee om zo beter te kunnen functioneren in het samenwerkingsverband.

Het gevoel van wederzijdse afhankelijkheid is in bijna de volle breedte aanwezig. Men wil eerst resultaten zien alvorens men uitspraken doet. Men is bewust dat partijen afzonderlijk van elkaar het doelstellingen niet zullen behalen zonder deze samenwerking. Observaties laten zien dat dit gevoel echter niet wordt uitgedragen.

De vierde (empirische) deelvraag waarop nu antwoord kan worden gegeven is:

In welke hoedanigheid zijn zachte succesfactoren van interorganisationele samenwerking aanwezig?

Zachte factoren zijn in zekere zin aanwezig. Met name de onderkenning van wederzijdse afhankelijkheid is sterk aanwezig. Het daadwerkelijk toekennen en uitspreken van elkaars toegevoegde waarde gebeurt nauwelijks. Op gebied van vertrouwen is nog veel te winnen. Indien voorspelbaarheid van met name Defensie wordt vergroot, zal dit een positieve invloed hebben op de samenwerking. Gedeeld eigenaarschap is contractueel ingericht door middel van de samenwerking in samengestelde teams en de gespiegelde organisatie. Toch voelt een deel van de respondenten zich niet betrokken bij belangrijke keuzes, daarnaast ligt productkeuze grotendeels bij het consortium, dit zorgt in sommige gevallen tot wrijving. Defensie is gewend om op kwaliteit en minder tijdsgebonden te sturen. Het consortium is commercieel gedreven en beschouwt het contract als leidend. Mogelijke afwijkingen op de scope wordt als bedreiging gezien voor het behalen van een doelstelling. Aangedragen nieuwe technieken of ontwikkelingen vanuit Defensie zijn soms lastig in te passen in het bestaande redelijk statische contract. Het transformatief leren van elkaar om zo inzicht te krijgen in de beweegredenen van handelen bij elkaar is nog niet aan de orde. Het zijn met name lessons learned op ad hoc basis om zo werkwijze of persoonlijke managementstijl aan te passen om doelen te bereiken. Evaluatie wordt nauwelijks gedaan op gebied van proces of inhoud. Dit komt mede doordat genomen stappen niet structureel worden vastgelegd.

De vijfde (empirische) deelvraag waarop nu antwoord kan worden gegeven is:

In hoeverre wordt de interorganisationele samenwerking als succesvol ervaren?

Opvallend is dat ondanks het niet alle succesfactoren volop aanwezig zijn, men toch deze samenwerking vooralsnog succesvol vindt. Men verwacht het doel te bereiken op een zeker tijdstip. Wel geeft men aan pas overtuigd te zijn indien de eerste producten daadwerkelijk operationeel zijn. Respondenten waren best kritisch op een aantal vlakken, het overall beeld was echter positiever. Dit betekent dat het ontbreken van een aantal zachte factoren niet direct leidt tot een minder goede ervaring in interorganisationele

samenwerking. Zaken die met name in de weg staan voor een betere samenwerking zijn grotendeels terug te herleiden naar harde factoren zoals de bestaande stroperige procedures voor review, goedkeuring en besluitvorming. Ook is men van mening dat door de totale oplossing op te knippen in blokken, de complexiteit en afhankelijkheden enorm is toegenomen. De startconditie zoals gepresenteerd in figuur 6, hebben een zeer grote invloed op de daadwerkelijke samenwerking binnen de teams.

5 Conclusies, aanbevelingen en reflectie

5.1 Conclusies

In hoofdstuk 2 is antwoord gegeven op de theoretische deelvragen, in hoofdstuk 4 op de empirische deelvragen. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek:

In hoeverre zijn zachte succesfactoren aanwezig binnen de innovatieve Publiek Private Samenwerking ten behoeve van vervanging IT-infrastructuur Defensie om tot een effectieve interorganisationele samenwerking te komen?

De gekozen samenwerking met de markt is voor Defensie nieuw en uniek. In de normale bedrijfsvoering wordt een probleem top-down opgelost. In een hiërarchische strategie wordt het probleem of oplossing op een hoog abstractieniveau gedefinieerd. Vervolgens worden beslissers geselecteerd op functioneel niveau om zo met hun eigen expertise een juist besluit te nemen. Het voordeel is dat bestaande procedures in de organisaties gehandhaafd blijven om zo conform een vast stramien tot een oplossing te komen. Publieke organisaties die gewend zijn om top-down aan te sturen om een resultaat te bereiken, zullen mogelijk weerstand ervaren in samenwerking in innovatieve samenwerkingen. In tegenstelling tot de hiërarchische strategie, zal de samenwerkingsstrategie zich meer richten op het uitwisselen van kennis, competenties, en ideeën tussen de actoren om zo beter het probleem of oplossing beter in te kunnen vullen. In programma vervanging IT-infrastructuur is deze samenwerking met de markt aangegaan om de gehele IT-infrastructuur binnen Defensie te vervangen. Een strategie die geënt is op samenwerking met actoren buiten de eigen organisatie, zorgt ervoor dat een organisatiegrens geen obstakel hoeft te zijn om een oplossing te bedenken of een innovatie tot stand te laten brengen. Naarmate organisaties groeien, gaat er meer aandacht naar interne controle en coördinatie in plaats innoveren. In deze situatie moet men niet de vraag stellen aan de markt zoals: “help ons met deze output genereren” maar “help ons helpen out of the box denken en onze prestaties te verbeteren”. Indien het juiste vertrekpunt is geformuleerd, staat men open voor een samenwerking (Torfing, 2019). Vanuit twee modellen zijn zachte succesfactoren geformuleerd die positief bijdragen aan interorganisationele samenwerking, dit zijn:

1. Vertrouwen
2. Gedeeld eigenaarschap
3. Transformatief leren
4. Wederzijdse afhankelijkheid

Vanuit de modellen waren dit nog geen geoperationaliseerde termen, deze zijn nader uitgewerkt tot indicatoren in het theoretisch kader.

Uit de interviews is gebleken dat zachte factoren in zekere zin aanwezig zijn. Met name de onderkenning van de wederzijdse afhankelijkheid is aanwezig en vrij sterk. Het daadwerkelijk toekennen en uitspreken van elkaars toegevoegde waarde gebeurt nauwelijks. Op gebied van vertrouwen is nog veel te winnen. Indien voorspelbaarheid van met name Defensie wordt vergroot, zal dit een positieve invloed hebben op de samenwerking. Gedeeld eigenaarschap is contractueel ingericht door middel van de samenwerking in samengestelde teams en de gespiegelde organisatie. Toch voelt een deel van de respondenten zich niet betrokken bij belangrijke keuzes, daarnaast ligt productkeuze grotendeels bij het consortium, dit zorgt in sommige gevallen tot wrijving. Defensie gewend om op kwaliteit en minder tijdsgebonden te sturen. Het consortium is commercieel gedreven en beschouwd het contract als leidend. Mogelijke afwijkingen op de scope wordt als bedreiging gezien voor het behalen van een doelstelling. Aangedragen nieuwe technieken of ontwikkelingen vanuit Defensie zijn soms lastig in te passen in het bestaande statische contract. Het transformatief leren van elkaar om zo inzicht te krijgen in de beweegredenen van handelen bij elkaar is nog niet aan de orde. Het zijn met name lessons learned op ad hoc basis om zo werkwijze of persoonlijke managementstijl aan te passen om doelen te bereiken. Evaluatie wordt nauwelijks gedaan op gebied van proces of inhoud. Dit komt mede doordat genomen stappen niet structureel worden vastgelegd.

Opvallend is dat ondanks het niet volop aanwezig zijn van alle succesfactoren, men toch deze samenwerking vooralsnog succesvol vindt. Men verwacht het doel te bereiken op een zeker tijdstip.

Terugkijkend naar het model in figuur 6 kan wel gesteld worden dat de startconditie en de hands-off metagovernance (regels, voorwaarden) een grote invloed hebben op de daadwerkelijke samenwerking. Veel observaties van het in mindere mate aanwezig zijn van zachte succesfactoren is direct terug te herleiden naar een harde factor vanuit startconditie of metagovernance hands-off. Dit betekent dat de institutionele arena waar de samenwerking daadwerkelijk plaatsvindt in een vergelijkbaar keurslijf zit waar de gehele Defensieorganisatie mee te maken heeft.

5.2 Aanbevelingen

De zesde (empirische) deelvraag waarop nu antwoord kan worden gegeven is:

Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan op basis van de diagnose vanuit het empirisch onderzoek?

1. **Vergroot de voorspelbaarheid aan de zijde van Defensie om vertrouwen te verhogen.**

Een voorspelbare partner die op grote regelmaat de verwachte output levert, zorgt voor vertrouwen. Concreet zou dit betekenen dat Defensie duidelijk zal moeten geven over in te zetten capaciteit, veel gebeurt op basis van 'best effort'. Daarnaast het proces rondom besluitvorming nog duidelijker kenbaar te maken zodat reviewrondes niet als verrassing komen. Deze voorspelbaarheid zal toenemen wanneer startcondities en randvoorwaarden meer bekend zijn bij de wederpartij. Vanuit het theoretisch kader figuur 6 zal men meer bekendheid moeten krijgen op gebied van:

- Startconditie: verschil in wetgeving en institutionele voorwaarden;
- Metagovernance hands-off: regels, procedures en voorwaarden.

2. **Vergroot het lerend vermogen binnen teams door evalueren te stimuleren.**

De teams zijn met name dagelijks bezig met de fases Plan en Do, door ook de Check fase te benadrukken zal bijdragen aan het inzichtelijk maken van keuzes die tijdens traject zijn gemaakt waardoor uitkomsten verklaarbaar worden. Ook zorgt evalueren voor het creëren van inzicht in elkaars werkwijze wat bij kan dragen aan begripsvorming. Door deze uitwisseling van perspectieven is het mogelijk om ieders persoonlijke referentiekader te verrijken. Daarnaast maakt een evaluatie het mogelijk om proces of inhoud bij te sturen. Een voorwaarde is wel dat het gelopen proces wel voldoende wordt vastgelegd ten behoeve van evaluatie zodat het reproduceerbaar is. Evaluatie op inhoud van producten of oplossing zal bijdragen aan een gedeeld eigenaarschap van de eindoplossing. Kijkend naar het theoretisch kader figuur 6 zal dit met name invloed hebben op de institutionele arena van samenwerking.

3. **Behandel dit programma als een verandertraject in plaats van vervanging van ICT-infrastructuur-programma (hard naar zacht).**

De samenwerking heeft als doel het vervangen van de ICT-infrastructuur, dit is een vrij technische invalshoek. Echter zal het effect organisatie breed zijn aangezien ook nieuwe functionaliteiten zullen intreden. Aanbeveling is om het als verandertraject op te lopen met meer aandacht ook voor de zachte kant. door bijvoorbeeld onderzoek te doen naar invloed van harde factoren op zachte factoren en

hierna te acteren. Dit betekent ook dat het doel zal moeten verschuiven van IT als doel naar IT als middel.

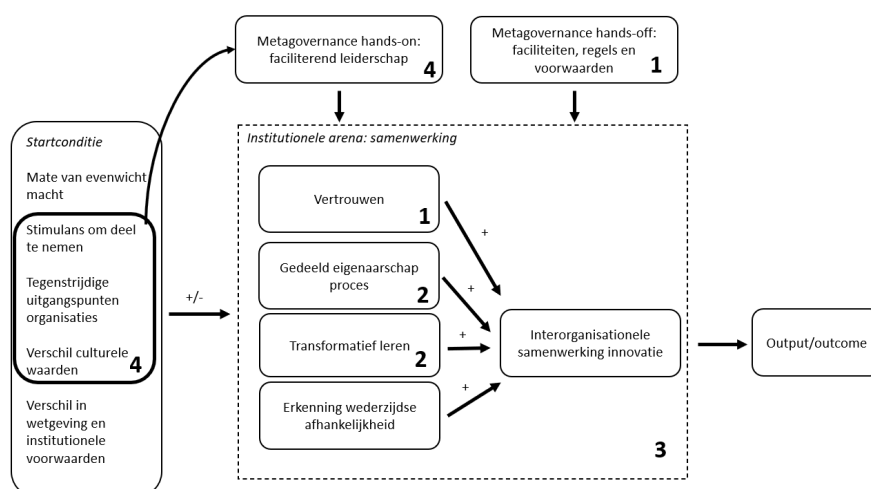
4. Bespreek invulling hands-on metagovernance en geef hier betekenis aan om zo invloed uit te oefenen op zachte factoren.

Zoals geconstateerd in resultaten en conclusies hebben de harde factoren een grote invloed op de daadwerkelijke samenwerking. Dit komt mede door uiteenlopende startconditie en vaststaande procedures en processen (handsoff-metagovernance). Een belangrijk onderdeel binnen hands-on metagovernance is leiderschap. In deze samenwerking is het consortium als leverancier gefocust op de dingen goed doen (management), echter lijkt er meer vraag naar de goede dingen doen (leiderschap). Dit leiderschap moet niet alleen komen vanuit JIVC als interne IT-leverancier, maar dit zal defensie breed moeten worden opgepakt. Indien het doel was enkel vervanging van infrastructuur zal JIVC prima deze leiderschapsrol op zich kunnen nemen, echter is het breder en zal het ook de functionele kant raken. Met andere woorden: leiderschap zal zich moeten focussen op het faciliteren en benadrukken van zachte succesfactoren en daarnaast op de goede dingen doen. Een aantal thema's die men mee kan nemen bij de invulling van leiderschap, zijn te vinden bij de startconditie van samenwerking. Men kan betekenis geven aan de onderwerpen:

- Stimulans om deel te nemen;
- Tegenstrijdige uitgangspunten organisatie;
- Verschil van culturele waarden.

Door deze onderwerpen mee te nemen bij de invulling van hands-on metagovernance, is het mogelijk om transformatief te leren en begrip te kweken voor beide partijen.

In onderstaande model is met cijfers aangegeven welke aanbeveling invloed heeft op welk facet in het model.



Figuur 9: Theoretisch model met verwijzing naar aanbeveling

5.3 Reflectie onderzoek

In deze paragraaf wordt teruggekeken op het onderzoek in verschillende deelgebieden. Hierbij wordt ingegaan op de gebruikte theorie, de methoden en resultaten.

Reflectie over theorie en model

Het theoretisch onderzoek naar dit specifieke onderwerp ging aan het begin vrij moeizaam. Er zijn in de loop der tijd verschillende definities gehanteerd die een deel van de samenwerking beschrijven. Of het was meer een juridische samenwerkingsterm zoals PPS/ PPP of het ging juist de diepte in op het verbeteren van een individueel team. Een goede werkdefinitie zorgde uiteindelijk dat er een tweetal bruikbare theorieën gebruikt konden worden. De theorie van (Sørensen & Torfing, 2011) gaf een redelijk bruikbare basis. Zij gaven een duidelijke definitie van interorganisationele samenwerking en hebben aan de hand van deze definitie onderzoek gedaan naar zachte succesfactoren. Zij geven aan dat hun model ook geen definitief model is. In het artikel dagen zij ook andere onderzoekers uit om empirisch onderzoek te doen en verschillende landen en samenwerkingen om zo het model te kunnen verrijken en wellicht causale verbanden te leggen. Het andere model van (Ansell & Gash, 2008) gaf een meer praktische inzicht in interorganisationele samenwerking. Ondanks deze operationaliseringsslag, had deze nog onvoldoende diepgang om als uitgangspunt te gebruiken voor empirisch onderzoek. Deze slag is gemaakt in het theoretisch kader van dit onderzoek, hier zit een mogelijke bias in. De onderzoekers (Sørensen & Torfing, 2011) dagen anderen uit om kwalitatief onderzoek te doen op basis van hun ontwikkelde model. Echter is dit model vrij conceptueel, het gevaar schuilt hierin dat iedere onderzoeker de benoemde factoren op een andere wijze operationaliseert.

Ook (Ansell & Gash, 2008) geven aan dat hun model een handreiking is om verder onderzoek te doen. Zij claimen niet dat er harde causale verbanden zijn tussen variabelen. Zij hebben inductief onderzoek uitgevoerd in een diverse contexten. Ook zij dagen anderen uit om vooral empirisch onderzoek te doen op basis van hun model om verbanden te toetsen en hoe sterk bepaalde verbanden zijn.

Het combineren van twee theorieën was achteraf een goede keuze: een conceptueel model en model met meer handvatten gaf inzichten in succesfactoren.

Het theoretisch model gaat meer uit van een greenfield situatie waarin beide partijen meer speelruimte hebben om samen deze arena samen te stellen voor wat betreft meta governance. Achteraf gezien was de context en startcondities van grotere invloed gebleken dan vooraf verondersteld werd. Dit betekent dat indien er weinig bewegingsvrijheid is door beperkende startcondities of door hands-off metagovernance, dit gevolgen heeft voor de daadwerkelijke samenwerking.

Methoden

In het empirisch onderzoek zijn twee methoden gebruikt: één om data te verzamelen en één om te valideren. De selectie van respondenten is een punt van aandacht. De meeste respondenten zijn zelf direct door de onderzoeker benaderd, zij stemden ook vrij snel in het afnemen van een interview. Dit kan duiden dat deze personen een hoge affiniteit hebben met het onderwerp en/of graag wilden bijdragen aan het onderzoek. Een aantal respondenten zijn via een sneeuwbalmethode aangebracht. Er is wel rekening gehouden dat de groep respondenten gemêleerd en representatief is voor het programma, echter niet volledig aselekt.

Een beperking van dit onderzoek is de korte onderzoeksperiode. Dit betekent dat dit een momentopname betreft. Het gehele programma is in het beginstadium. De conclusies en aanbevelingen zijn op basis van een onderzoeksperiode van slechts 6 maanden.

Er kan een kritische noot geplaatst worden bij de analyse van gegevens. Nadat interviews zijn uitgewerkt, zijn deze direct verwerkt in een datamatrix. Na afname van ongeveer 75% van de interviews, was al een rode draad te ontdekken in diverse antwoorden. Dit betekent dat in de laatste interviews een conformation bias kan ontstaan waardoor niet kritisch wordt doorgevraagd.

Achteraf gezien waren respondenten best uitgesproken en er vielen ook wel harde woorden. Deze zijn letterlijk overgenomen in de uitwerking en zijn ook geaccordeerd door de respondenten. Een aantal uitspraken zijn als citaat opgenomen in de rapportage, indien enkel de passage wordt gelezen kan dit een te extreem beeld geven ten opzichte van de werkelijkheid.

Resultaten

Dit onderzoek heeft een antwoord op de hoofdvraag opgeleverd, met name gericht op het al dan niet aanwezig zijn van zachte succesfactoren binnen deze samenwerking. De gebruikte modellen geven aan dat het echte resultaat van een samenwerking een outcome moet zijn, samenwerking is enkel een middel om ergens te komen. In dit geval is enkel gericht op de samenwerking ansich. Wel is ingegaan op de vraag in hoeverre deze samenwerking als succesvol wordt ervaren, echter zijn deze waarden niet dusdanig geoperationaliseerd om ook meetbaar te maken. Een succesvolle outcome kan divers zijn voor de respondenten:

- Een opgeleverd blok of product?
- Volledig compliant zijn aan het Programma van Eisen?
- Een werkend informatiesysteem?
- Een efficiënter uitgevoerd bedrijfsproces ondersteund door IT?

- Een veilig opgeleverd product?

Elke respondent zal een andere perceptie hebben van een bepaalde outcome, dit zal ook gevolgen hebben in hoeverre zij deze samenwerking als succesvol zien.

5.4 Vervolgonderzoek

Praktisch

Een interessant aanknopingspunt is een vervolg te geven aan de problem-solving cycle. Zoals toegelicht bestond dit onderzoek met name uit het doen van een analyse en diagnose (stap 2 in problem-solving cycle figuur 7). Een stap richting oplossing en interventie vanuit deze diagnose zou daadwerkelijk betekenen dat zachte succesfactoren beter tot uiting komen, deze aanknopingspunten zijn te vinden in de aanbevelingen.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat een aantal afspraken vanuit de startcondities grote gevolgen hebben op de samenwerking en interactie binnen de institutionele arena. Een onderzoek naar welke factoren vanuit deze startconditie een mogelijke obstakel vormen voor een goede samenwerking zal helpen meer naar de oorzaak te kijken waardoor het mogelijk is pro-actiever te sturen op een goede samenwerking.

Theoretisch

Dit onderzoek focust zich met name op het al dan niet aanwezig zijn op zachte succesfactoren van interorganisationele samenwerking. Voor een volgende onderzoek interessant zijn om te onderzoeken welke harde factoren (vanuit startconditie of metagovernance hands-off) een grote invloed hebben op de zachte succesfactoren van samenwerking. Dit model focust zich met name op de zachte kant met als context de harde buitenkant. Mogelijk kan hierdoor het model verrijkt worden met gekwantificeerde harde factoren zoals deze ook aan de zachte kant zijn onderzocht.

Het gebruikte theoretisch model geeft handvatten voor een succesvolle interorganisationele samenwerking. In de basis is dit model erg bruikbaar om een analyse te doen of succesfactoren aanwezig zijn en hoe deze zijn te beïnvloeden. Het model is toepasbaar wanneer sprake is van samenwerking als voldongen feit naar aanleiding van een contractafspraken. Voor een volgende casus zou het interessant zijn om meer aan de voorkant te zitten voordat er sprake is van een contract om op een pro-actievare manier invloed uit te oefenen op de interorganisationele samenwerking. Veel zaken die invloed hebben op interorganisationele samenwerking komen voort uit het voortraject en zijn vooraf inzichtelijk te maken. Op deze manier is het mogelijk om voorbereidingen te treffen om succesfactoren te stimuleren door bijvoorbeeld op voorhand nadruk te leggen op metagovernance. Bijvoorbeeld: indien bekend is dat er

grote culturele verschillen zijn tussen de organisaties, kan men op voorhand maatregelen treffen om negatieve beïnvloeding in de institutionele arena van samenwerking op te vangen.

Een tweede bevinding vanuit de casestudy is dat de factor 'erkenning wederzijdse afhankelijkheid' een zeer grote invloed heeft op de perceptie van een goede interorganisationale samenwerking. Tot nu toe staan alle factoren gelijkwaardig in het model benoemd. Ook is geen sprake van direct causale relaties tussen bijvoorbeeld startconditie en de factoren binnen de institutionele arena. Het model zal beter worden indien dergelijke factoren verder worden geoperationaliseerd en/of onderzoeken of er een lineair verband is tussen factoren.

Literatuurlijst

- AcICT. (2021). *Definitief BIT-advies GrIT Blokken*. 6.
- Aken, J. van, & Berends, H. (2018). *Problem solving in organizations* (3rd ed.).
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- BIT. (2020). *Datum Betreft 14 oktober 2020 Definitief BIT-advies Grensverleggende IT (GrIT)*. (april 2018), 1–7.
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432–457. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0068>
- Bulsma-Frankema, K. (1997). *Tijdschrift voor sociale wetenschappen*.
- Covey, S. R. (2022). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (100th ed.). New York.
- Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>
- Defensie. (2020a). Defensie in 2035 | Defensie.nl. Retrieved February 25, 2022, from <https://www.defensie.nl/onderwerpen/defensievisie-2035>
- Defensie. (2020b). *Personeels rapportage midden 2020*. 1–46.
- Defensie. (2020c). *Samen sneller innoveren*. 32.
- Elias, T., Ulenbelt, P., Fokke, M., Bruins Slot, H., & Meenen, van P. (2014). *Parlementair onderzoek ICT-projecten*. Retrieved from https://www.parlement.com/id/vjo1cf5tnlyw/parlementair_onderzoek_ict_projecten
- Ende, J. van den. (2021). *Innovation management* (1st ed.). London.
- Jack Mezirow. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, (74), 5–12. Retrieved from <https://www.ecolas.eu/eng/wp-content/uploads/2015/10/Mezirow-Transformative-Learning.pdf>
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the public sector*. New York.

- Lencioni, P. (2005). *the Five Dysfunctions*. San Fransisco.
- Levesque, P. (2005). Definition of Knowledge Exchange and Knowledge Mobilization. Retrieved September 26, 2022, from Knowledge Mobilization Works website: <http://knowledgemobilizationworks.blogspot.com/2005/11/definition-of-knowledge-exchange-and.html>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1979). The Structuring of Organisations. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 331.
- Nagtegaal, A. (2015). *Defensie High-Level IT-ontwerp*. 77.
- Percy, R. (2005). *The contribution of transformative learning theory to the practice of participatory research and extension : Theoretical reflections*. 127–136. <https://doi.org/10.1007/s10460-004-8273-1>
- Piano. (2022). Publiek Private Samenwerking (PPS) toegelicht. Retrieved August 21, 2022, from <https://www.pianoo.nl/nl/themas/publiek-private-samenwerking-pps/publiek-private-samenwerking-pps-toegelicht>
- Poll, F. H. (2022). Rijksoverheid leert nog steeds niet van mislukte ICT-projecten - Techzine.nl. Retrieved May 30, 2022, from <https://www.techzine.nl/blogs/privacy-compliance/477714/rijksoverheid-leert-nog-steeds-niet-van-mislukte-ict-projecten/>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). SPATIAL MODEL OF EFFECTIVENESS CRITERIA: TOWARDS A COMPETING VALUES APPROACH TO ORGANIZATIONAL ANALYSIS. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i5/1591>
- Schindler, P. S. (2019). *Business Research Methods* (13th ed.). MC Graw Hill Education.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*, 43(8), 842–868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Staveren, M. (2015). *Risicogestuurd werken in de praktijk* (1st ed.). Deventer: Vakmedianet.
- Taylor. (1978). *Mezirow and Transformation Theory*. 1–20.

- Torfinn, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, Vol. 21, pp. 1–11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, Vol. 32, pp. 556-568+673. <https://doi.org/10.1108/00483480310488333>
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek* (2nd ed.). Amsterdam: Boom onderwijs.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2021). *Het ontwerpen van een onderzoek* (6th ed.). Amsterdam: Boom uitgevers.
- Vlist, H. van der, & Heerschop, D. (2019). *Gescheiden werelden*. Den Haag.

Bijlage A Uitwerking 7s model programma vervanging IT-infrastructuur

Structure (Structuur)

De structuur van de programmaorganisatie is een kopie van JIVC zoals gevisualiseerd in figuur 2. Deze kenmerkt zich als een sterk hiërarchische organisatie waarin taken, rollen en procedures duidelijk zijn vastgelegd, dit om ten tijde van crisis terug te kunnen vallen op deze vastigheid, een bureaucratie zoals (Mintzberg & Quinn, 1979) typeert. Afdelingen zijn functioneel gegroepeerd en taken en procedures zijn op detail gespecificeerd. Vanuit sturing valt te zien dat sterk is ingezet op verticale informatieverbindingen. Er wordt gestuurd op KPI's en budgetten vanuit strategisch perspectief waarin werkwijzen zijn gegoten in processen en procedures om verantwoording af te leggen. Deze structuur is voor start van het programma gedefinieerd.

System (Systemen)

Passend bij een bureaucratie, zijn de systemen ook ingericht om procedures en processen te ondersteunen. Checks and balances die leiden tot besluitvorming zijn vaak leidend, dit gebeurt hierdoor zorgvuldig, kanttekening is dat dit ook vertragend kan werken mochten er snelle besluiten moeten worden genomen. Gebruik van systemen, procedures en processen zijn voor start van het programma grotendeels gedefinieerd.

Voor alle blokken gelden dezelfde afspraken die zijn gemaakt in de contractfase dit zijn onder te verdelen in vier hoofdcategorieën:

- 1) Juridisch: het contract is flexibel, er is ruimte om andere keuzes te maken. Defensie heeft mogelijkheid om nieuwe contractpartners te introduceren en er zijn exit mogelijkheden. Ook is Defensie vrij om audits uit te voeren.
- 2) Technisch: Er is een blokkenplan wat gebruikt wordt als referentieplanning.
- 3) Financieel: Defensie in control door betaling na acceptatie. Korting bij ondermaats presteren;
- 4) Personeel: Er is in het contract vastgesteld dat er een plicht tot samenwerking is in samengestelde teams. Arbeidsrechtelijke relatie blijft ongewijzigd, Defensiemedewerkers blijven in dienst van Defensie.

Daarnaast is er een specifieke samenwerkingsovereenkomst tussen Defensie en het consortium opgesteld waarin governance is bepaald binnen de samenwerking maar ook alle verantwoordelijkheden voor beide partijen. De samenwerkingsovereenkomst is verdeeld in de volgende ondedelen:

- Algemeen (samenwerkingsprincipes, verantwoordelijkheden Defensie, bedrijfsvoeringsplan;
- Realisatiefase (Programma van Eisen, transitieplan, acceptatieprocedure;
- Ter beschikkingsstellingsfase
- Contractmanagement: eisen aan plannen, eisen aan prestatie.
- Financiën: prijsindicatie eisen
- Exit: exitplan op hoofdlijnen, beëindiging vergoeding

- Besturing: mandaat, governance

De kernverplichtingen van het consortium zijn gebaseerd op een resultaatverplichting in tegenstelling tot een inspanningsverplichting. Dit betekent men als doel heeft diensten te leveren, niet alleen hardware of software. Daarnaast is een kernverplichting dat zij samenwerken met Defensie.

De kernverplichtingen van Defensie zitten meer in het bewaken van tijdlijnen en het reviewen/ accepteren van diensten. Ook moet Defensie voldoende menselijke en materiële capaciteit ter beschikking stellen in de samengestelde teams. Daarnaast zorgt Defensie dat personeel van het consortium een werkplek heeft en een juiste screening om werkzaamheden te vervullen.

Strategy (Strategie)

De gezamenlijke doelstelling van het programma is helder uiteengezet 'Het programma vervanging IT-infrastructuur streeft naar algehele vernieuwing van de IT-infrastructuur van Defensie. De vernieuwing moet het onder meer mogelijk maken om veilig samen te werken in snel wisselende verbanden en om deze IT-infrastructuur vergaand technisch te standaardiseren (AcICT, 2021)'. De strategie is voor de start van het programma gedefinieerd.

Skills (Vaardigheden)

De skill zegt iets over waar JIVC en het consortium in uitblinken en herkenbaar is voor de buitenwereld. JIVC is het enige IT-bedrijf van Nederland wat primair diensten en middelen mag leveren voor de krijgsmacht. Dit betekent dat men gespecialiseerd is in een breed scala van informatiemiddelen die gebruikt worden bij Defensie, denk hierbij bijvoorbeeld aan: satellietcommunicatie, persoonsgebonden uitrusting militairen en gebruik van encryptie. Het consortium levert op haar beurt gespecialiseerd personeel om diverse blokken binnen de vernieuwde IT-infrastructuur te kunnen realiseren. JIVC en het consortium zijn hierdoor complementair aan elkaar.

Staff (Personeel)

De werkzaamheden van de gemiddelde medewerker zijn specialistisch te noemen. De gemiddelde leeftijd van de medewerker is 47,5 jaar bij Defensie, dit ligt boven het gemiddelde in Nederland (Defensie, 2020b). Daarnaast is sprake van een structureel tekort aan personeel in de IT-sector. JIVC en het consortium putten uit dezelfde bronnen als het om nieuw personeel gaat.

Style (Stijl)

De menselijke interactie vindt plaats in de samenwerkingen binnen diverse teams. Style geeft aan hoe menselijke gedragingen naar voren komen en overkomen op personeel. Style is niet het individuele

handelen van een leidinggevende. Style benadrukt meer de manier van aansturen en de vorm van leiderschap en de gedragspatronen die zichtbaar zijn binnen het programma.

Shared Values (Cultuur)

De gedeelde waarden binnen de interorganisationele samenwerking met waarin de drijfveren, denkpatronen en handelen van leiders en medewerkers beïnvloeden. In deze interorganisationele samenwerking is sprake van bedrijven die mogelijk verschillende culturen bezitten. Als gekeken wordt naar (Quinn & Rohrbaugh, 1983) is Defensie taakgericht en heeft kenmerken van een hiërarchische cultuur. Het consortium zal meer resultaatgericht zijn en kenmerken bezitten van een marktcultuur.

Bijlage B: Interviewprotocol

Geachte heer/mevrouw,

Ik wil u bij voorbaat hartelijk danken voor de deelname aan dit interview. Mijn naam is Erwin Kerkmeijer ben werkzaam binnen het ministerie van Defensie in de rol van adviseur informatiebeveiliging. Laatste 2 jaar heb ik de master risicomangement gevolgd. Het sluitstuk is het schrijven van een thesis, als input worden deze interviews gebruikt.

Bij deze vraag ik uw akkoord om dit interview op te nemen. De opname wordt enkele gebruikt om een samenvattende uitwerking te maken. Na akkoord van u wordt de digitale opname verwijderd. Uw naam en functie worden verder niet benoemd in later gepubliceerde stukken. Het interview wordt pas na akkoord van de geïnterviewde gebruikt en verwerkt in de thesis. Indien er vragen onduidelijk zijn, of u wil liever niet reageren op een vraag, hoor ik dit graag. U bent niet verplicht te antwoorden. Daarnaast bent u vrij te allen tijde uit dit interview te stappen.

Doel van de thesis luidt:

Inzicht verkrijgen in aanwezigheid van zachte succesfactoren binnen de Publiek Private Samenwerking ten behoeve van vervanging IT-infrastructuur Defensie om tot een effectieve interorganisationele samenwerking te komen en om zo aanbevelingen te doen om dit te bereiken.

Ervan uitgaande dat u verder bekend met het programma vervanging IT-infrastructuur en de samenwerking binnen samengestelde teams stel ik voor het interview te starten.

Factor	Indicator	Vraag
Introductie		Kunt u zichzelf kort voorstellen: <ul style="list-style-type: none">- Uw naam, functie binnen programma vervanging IT-infrastructuur- Hoelang bent u al betrokken bij het programma? In welk stadium bevond het blok zich op dat moment?- Zijn er nog bijzonderheden opgetreden in dit stadium?
Vertrouwen	Mate van proactieve kennisuitwisseling	In welke mate wordt proactief kennis gedeeld met projectleden met de gedachte dat dit wederzijds voordeel gaat opleveren?
		Komt er wel eens achteraf informatie boven tafel waarbij er mogelijk voordeel was indien deze eerder was gekomen?
	Omgang met onzekerheid (risico)	Worden er binnen het projectteam regelmatig besluiten genomen ondanks dat niet alle informatie over mogelijke gevolgen bekend zijn? M.a.w.: hoe wordt omgegaan met risico?
		Wordt er actief informatie gedeeld over risico's die het project in gevaar kunnen brengen?
		Worden risico's in reguliere project overleggen besproken?
	Mate van formaliteit afspraken	Worden afspraken altijd geformaliseerd binnen het project?
		Worden afspraken gedetailleerd vastgelegd?
	Voorspelbaarheid wederpartij	Worden afspraken binnen project nagekomen?
		Indien iets aan projectleden wordt gevraagd, wordt de verwachte output geleverd?

Transformatief leren	Kritisch zelfbeeld	Is uw houding t.o.v. samenwerken met de overheid/marktpartij veranderd? Checkvraag: is uw referentiekader aangepast?
	Evaluatie en reflectie	Worden situaties waarbij een andere uitkomst dan was voorspeld geëvalueerd?
	Leren en vermogen om aan te passen	Neemt u concreet geleerde lessen door samenwerking op het gebied van techniek en methoden van de wederpartij over in uw dagelijkse werk?
Gedeeld eigenaarschap proces (betrokkenheid)	Gezamenlijke besluitvorming	Worden alle partijen voldoende meegenomen als het gaat om besluitvorming en/of belangrijke keuzes?
	Gezamenlijke doelstelling	Ervaart u wel eens spanning in doelstelling tussen Defensie en het consortium? Wat wordt hier mee gedaan?
	Consensus vs. commitment	Ervaart u wel eens dat er ondanks gebrek consensus toch commitment is over het proces. Geen consensus hoeft geen vertraging in besluitvorming te betekenen.
	Weerstand implementatie verminderen	Bent u (partij a/b) in voldoende mate betrokken bij de ontwikkeling van de gekozen oplossing binnen het blok?
		Ervaart u wel eens weerstand bij implementatie van de gekozen oplossing?
Onderkenning wederzijdse afhankelijkheid	Erkennen toegevoegde waarde wederpartij	Wordt de toegevoegde waarde van de wederpartij erkend en regelmatig uitgesproken?
	Erkennen afhankelijk wederpartij om doelen te bereiken	In hoeverre dragen inspanningen van de wederpartij bij aan het realiseren van het doel?
Ervaring van succes in samenwerking		In hoeverre ervaart u deze samenwerking als succesvol?
		Welke zaken staan volgens u in de weg voor een succesvolle samenwerking?
Afsluiting		Zijn er zaken niet aan de orde gekomen die u toch nog wil benoemen in het kader van interorganisatiele samenwerking?

Afronding

- Dank voor uw tijd
- Herhaling: aangeven dat resultaten samenvattend worden verwerkt en worden geaccordeerd bij respondent per mail.

Bijlage C: Uitwerking interviews

De interviews zijn op te vragen bij de onderzoeker.

Bijlage D: Lijst met tabellen en figuren

Tabellen

Tabel nr.	Omschrijving	Pagina
1	Operationalisatie factoren	32
2	Respondenten	33
3	Factor vertrouwen en indicatoren	37
4	Factor gedeeld eigenaarschap proces en indicatoren	45
5	Factor transformatief leren en indicatoren	49
6	Factor onderkenning wederzijdse afhankelijkheid en indicatoren	52

Figuren

Figuur nr.	Omschrijving	Pagina
1	Verschijningsvormen PPS (Piano, 2022)	9
2	Programmaorganisatie vervanging IT-infrastructuur	10
3	Visualisering 7s Model	10
4	Conceptueel als startpunt theoretisch onderzoek	14
5	Processtappen transformatief leren (Taylor, 1978)	23
6	Verrijkt conceptueel model op basis van (Ansell & Gash, 2008) en (Sørensen & Torfing, 2011)	24
7	Scope thesis problem-solving cycle (Aken & Berends, 2018)	27
8	Onderzoeksmodel	28
9	Theoretisch model met verwijzing naar aanbeveling	63