



New Governance van IT Sourcing Projecten

Een relationeel stuurmodel voor complexe sourcing – en IT projecten

'The study of governance is concerned with the identification, explication, and mitigation of all forms of contractual hazards' (The Mechanisms of Governance, pg.5, 1996, Oliver E. Williamson).

Tilburg, december 2014
Dr. J.M.J. Baaijens (CGI)
Mr M.H.A. van Kooten (CGI)

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Probleemstelling	5
3. Onderzoeksaanpak.....	6
4. Resultaten.....	7
4.1. De Cases: Governance als contingency van complexe sourcing projecten	7
4.1.1. Status en verloop van het project.....	7
4.1.2 Resultaat en uitkomst van het project	8
4.1.2 Contingente factoren	8
4.2 Vergelijkende analyse	10
4.3 Relationele analyse: de dynamiek van 'brokerage' en 'closure'	14
5. Conclusies	20
5.1 Effectieve governance.....	20
5.2 Netwerk dynamiek.....	22
6. Aanbevelingen	24
6.1 Projectmanagement: New Governance en het dynamiseren van bestaand projectmanagement instrumentarium.....	24
6.2 Juridisch-contractueel: de structuur en de operationele betekenis van contracten	25
6.3 Projecten als relationele organisaties	28
Bijlagen	30
A: Cases	30
B: Waarheidstabel en contingente factoren en succes outsourcing project	34
C: Graphs Closure en Brokerage.....	37
D: Literatuur.....	39

1. Inleiding

Perspectief

De centrale oriëntatie van deze studie omvat het netwerk- of relationeel organisatieperspectief. Dit perspectief gaat er van uit dat organisaties en alle daarmee verwante entiteiten zoals teams, projecten, allianties, samenwerkingsovereenkomsten en andere tijdelijke organisatievormen opgebouwd zijn uit elementaire sociale netwerken (Nohria and Eccles, 1992). Aldus bestaat de omgeving van een organisatie eveneens uit een netwerk van andere organisaties. De netwerken die we in deze studie bestuderen reguleren individueel gedrag in relatie tot 'collectief' gedrag, zoals dat in IT sourcing projecten gestalte krijgt, en waarin participanten (leveranciers en klanten) in interactie met elkaar tot bepaalde inspanningen en prestaties komen.

Elk sourcing traject is gebaseerd op de primaire relatie tussen een leverancier en een klant/afnemer. Daarmee is ook elke uitbreiding of specificatie van een project, of meerdere samenhangende projecten, een nadere uitbreiding van deze primaire relatie. Gegeven dit vertrekpunt is onze basis assumptie dat alle sourcing-projecten beschouwd worden als complexe inter-organisationale netwerken.

PON onderzoek (Platform Outsourcing Nederland)

Het onderhavige onderzoek is mede tot stand gekomen door een subsidie van het Platform Outsourcing Nederland (PON, december 2012). Het Platform stelt zich onder meer tot doel om kennis omtrent outsourcing te verbreden en te verdiepen, ten einde de professionalisering van outsourcing over de volle breedte te versterken.

Dit onderzoek sluit aan op een eerdere onderzoek dat door CGI, eveneens op basis van een subsidie van PON is uitgevoerd (CGI/PON, 2012). Het eerdere onderzoek richtte zich vooral op de vraag naar de effecten van de transitie van single client naar multi-client sourcing projecten voor de governance structuur en de leereffecten daaromtrent. De huidige studie richt zich in dit kader vooral op de wisselwerking tussen formele en informele stuurinstrumenten binnen de genoemde governance structuur.

Doel

Het doel van dit onderzoek is tweeledig, namelijk:

- a. Versterken van het 'relationele' organisatie denken binnen de praktijk van project management, gericht op IT outsourcing, en de 'practices' die daartoe door leveranciers gehanteerd worden.
- b. Perspectief en handreiking bieden ter versterking van de conventionele 'governance' aanpak van complexe sourcing- en IT projecten.

Met deze tweeledige doelstelling hopen we de praktijk van het managen en beheren van IT sourcing projecten te versterken door expliciet aandacht te vragen voor de processen en mechanismen die samenwerking in en rond IT projecten versterken dan wel belemmeren.

Leeswijzer

Na deze Inleiding schetsen we de probleemstelling en de onderzoeksaanpak die bij dit onderzoek zijn gehanteerd. Voorts presenteren we in hoofdstuk 4 de resultaten van het empirisch onderzoek. Deze resultaten zijn gebaseerd op vijf casestudies die op systematische wijze met elkaar vergeleken zijn (Rihoux & Ragin, 2009; Fiss, Cambre and Marx, 2013). De uitkomsten van het onderzoek richten zich vooral op de gevonden configuratie van succes - respectievelijk faalfactoren, en op de 'relationele' dynamiek die zich in het verloop van de onderzochte projecten heeft voorgedaan. In Hoofdstuk 5 formuleren we onze conclusies van dit onderzoek, gevolgd door onze aanbevelingen in hoofdstuk 6. In de bijlagen is tot slot een beknopte beschrijving van de cases opgenomen, een lijst van de geïnterviewde personen, alsmede een overzicht van de gebruikte literatuur.

2. Probleemstelling

Onderzoeksvragen

Als vertrekpunt voor dit onderzoek geldt onze opvatting dat de 'governance' van een project of organisatie (samenwerkende organisaties) wordt gevormd door wisselende combinaties van 'formele' en 'informele' stuurmechanismen.

Het ultieme doel van het onderzoek is zicht krijgen op de omstandigheden en condities waardoor unieke combinaties van formele en informele sturing gestalte krijgen binnen complexe sourcing projecten.

In het onderzoeksvoorstel (CGI, 2012) hiertoe zijn in dit kader de volgende drie onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Welke criteria en condities zijn van invloed op de combinatie van, c.q. onderverdeling in formele en informele governance, als gevolg van 'tijdsverloop', gezien vanuit het perspectief van de regieorganisatie van klant en leverancier?
2. Welke criteria en condities zijn van invloed op de combinatie van c.q. onderverdeling in formele en informele governance als gevolg van het bestaan van een 'doelnetwerk', gezien vanuit het perspectief van de regieorganisatie van klant en leverancier?
3. Welke handvatten kunnen we, gegeven de uitkomsten van vraag 1 en 2, aanreiken voor het regelen en uitvoeren van informele governance, complementair aan het contract (formele regulering)?

In Hoofdstuk 4 en 5 komen de eerste twee onderzoeksvragen aan de orde. In hoofdstuk 6 bespreken we de derde onderzoeksvraag.

Basishypothese

Onze basishypothese in het licht van de drie gestelde onderzoeksvragen is dat er niet een constante combinatie van formele en informele stuurinstrumenten bestaat, die onder alle omstandigheden past en in alle gevallen de beste is, maar dat het gaat om een contingente combinatie van stuurinstrumenten. Combineren betekent hier het zoeken naar een optimale verhouding, in de zin van toespitsen en afstemmen op concrete individuele projectomstandigheden.

In dit kader duiden we het beschikken over het vermogen om, afhankelijk van de situatie en omstandigheden, formele en informele stuurinstrumenten met elkaar te combineren als 'New Governance'.

3. Onderzoeksaanpak

De onderzoek aanpak omvat de volgende drie onderdelen:

1. Gerichte literatuurrecherche;
2. Het uitvoeren van casestudies in vergelijkend perspectief:
 - Process tracing per case;
 - Vergelijkende casestudy;
 - In totaal 5 casestudies: complexe sourcing projecten IT;
3. Aanvullende consultaties gericht op de relationele structuur van een sourcing project.

Ad 1: Naar aanleiding van de resultaten uit het eerste PON onderzoek naar de relationele structuur van outsourcing projecten (CGI/PON, 2012) is een beperkte keuze gemaakt uit te bestuderen literatuur. Dit betrof vooral governance- en netwerk theorie, respectievelijk - onderzoek. Deze selectie is expliciet gemaakt ten behoeve van de analyse van het empirisch materiaal uit de casestudies (ad 2). In de bijlagen zijn de belangrijkste titels uit deze selectie opgenomen.

Ad 2: In totaal zijn 5 casestudies uitgevoerd met betrekking tot complexe IT outsourcings projecten (zie voor een beknopte beschrijving van de cases, Bijlage A). Bij elk van de cases is aan de hand van een vast observatie - en interview schema het verloop en de belangrijkste processen geïnventariseerd en geanalyseerd. Door deze vorm van process-tracing (George and Bennet, 2004) zijn het verloop van het project, de mate van succes van het project, en enkele belangrijke contingente factoren bij dit alles in beeld gebracht en in onderling verband geplaatst. De belangrijkste bevindingen van deze 'process-tracing', worden besproken in Hoofdstuk 4.

Vervolgens zijn deze resultaten per case op systematisch wijze, onderling (5 cases) met elkaar vergeleken in een Qualitative Comparative Analysis (QCA) design (Rihoux and Ragin, 2009). Dit heeft geresulteerd in een zogenaamde 'waarheidstabel', die verder in hoofdstuk 4 onderdeel b nader besproken en geanalyseerd wordt.

Ad 3: Een onderdeel van de dataverzameling per case omvatte het in kaart brengen van relationele data met betrekking tot de 'principale' actoren (klant en leverancier) in elk van de projecten. Deze relationele data hadden voornamelijk betrekking op de zogenaamde primaire contacten tussen leverancier en klant, en de secundaire contacten ter zake. Dit zijn alle overige relevante contacten buiten de primaire contacten om.

Mede naar aanleiding van deze eerste inventarisatie van de relationele structuur van elk project zijn vervolgens aanvullende consultaties verricht bij de informanten uit de projecten. Hierbij is vooral ingegaan op de ontwikkeling van de relationele projectstructuur van elk project afzonderlijk. De bevindingen van deze relationele 'configuratie' analyse worden in Hoofdstuk 4 onderdeel c verder besproken.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk presenteren we de empirische resultaten van dit onderzoek. Deze uitkomsten omvatten drie hoofdthema's. Ten eerste de bestudeerde IT sourcing projecten, aan de hand van vijf verschillende cases, uitgewerkt naar enkele kenmerken en contingente patronen. Als tweede aandachtspunt vergelijken we de vijf cases met het oog op manifeste patronen van factoren die verwijzen naar het al dan niet succesvol zijn van een project. Het derde aandachtspunt is het uitvoeren van een netwerkanalyse, gericht op zowel de interne als externe relationele structuur van een project. De resultaten van deze drie onderdelen vormen in onderlinge samenhang de evidentie waarop onze conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd.

4.1. De Cases: Governance als contingency van complexe sourcing projecten

Het onderzoek omvat de analyse van een vijftal cases. De cases betreffen dienstverlening waarbij het zwaartepunt ligt op de meerjarige outsourcing (uitbesteding) van dienstverlening op het gebied van onderhoud van ICT voorzieningen, en waarbij er daarnaast sprake is van korter durende projecten voor de (door)ontwikkeling van de te onderhouden voorzieningen. In alle gevallen is er sprake van een voor ICT begrippen aanzienlijk financieel belang voor zowel klanten als leveranciers (meerdere miljoenen euro's).

Deze paragraaf bevat een korte samenvatting op hoofdlijnen voor de onderzochte cases op de aspecten verloop, mate van succes, en contingente factoren. In de bijlage is voor elk van de cases een korte karakteristiek opgenomen.

4.1.1. Status en verloop van het project

Samengevat onderscheiden zich vier van de vijf projecten door een "episodisch verloop". Dit 'verloop' wordt gemarkeerd door interventies van buiten af. Interventies van buiten betreffen alle ingrepen in de governance van een project. Interventies worden doorgaans goed overwogen omdat ze de machts(on-)balans in een project vrijwel altijd aantasten.

Bij één project is dit type verloop niet aangetroffen.

In alle vier de gevallen waarin dit verloop wel is aangetroffen raken de ingrepen aan de verhouding tussen formele en informele besturing.

In twee van deze vier gevallen is er ook sprake van een vereenvoudiging van de formele besturing, in één daarvan zowel aan de zijde van de klant als aan de zijde van de leverancier, en in het andere geval enkel aan de zijde van de leverancier.

In drie van de vijf projecten is er sprake van een ontwikkeling in het patroon van relaties, in die zin dat de cohesie van primaire relaties binnen het project toeneemt. In één geval kan deze ontwikkeling niet ondubbelzinnig worden vastgesteld.

4.1.2 Resultaat en uitkomst van het project

Resultaten en uitkomsten van elk project afzonderlijk zijn vastgesteld in overleg met de betreffende projectleider.

Als criteria voor succes is als volgt gewerkt indien cumulatief voldaan is aan:

- a. Het project inhoudelijk gezien geleverd heeft.
- b. De klant uiteindelijk tevreden is over het resultaat, ook indien niet tijdig of tegen hogere kosten geleverd is.
- c. Indien verlenging (renewal) van het project met wederzijds goedvinden van leverancier en klant gerealiseerd is.
- d. Een algemene constatering dat een klant uiteindelijk vertrouwen heeft in de leverancier en zijn diensten.

Van de drie projecten die een ontwikkeling in het relatiepatroon laten zien zijn er twee succesvol. De twee projecten die geen relationele ontwikkeling laten zien zijn beide niet succesvol (zie ook Tabel 2).

4.1.2 Contingente factoren

Aan de hand van 'process tracing' per case, zijn de volgende relevante factoren naar voren gekomen in relatie tot succes dan wel falen van een project. Deze factoren noemen we 'contingent' omdat ze in verschillende condities en omstandigheden manifest worden.

Achtereenvolgens zijn de volgende factoren benoemd (zie Bijlage B; ook voor een nadere toelichting): A: de motivatie of drijfveer van de klant, B. De te leveren dienst door de leverancier, C. De governance vorm (formeel en informeel), D. De relationele structuur, E. De effectiviteit van de communicatie, en F. De mate waarin sprake is geweest van improvisatie als gedragsoriëntatie.

De volgende paragrafen geven een meer samenhangend beeld van de relaties tussen de verschillende contingente factoren en de mate van projectsucces (paragraaf 4.2.) en van de invloed van ontwikkeling in het patroon van relaties en de mate van projectsucces (paragraaf 4.3.).

De contingentie van factoren in sourcing projecten is een belangwekkend fenomeen voor de governance van IT en sourcing projecten. Contingentie duidt op een zekere mate van onvoorspelbaarheid van het aan de dag treden van relevante omstandigheden en condities. Sommige van deze condities zijn niet te beïnvloeden door de partners en participanten van een project (bijvoorbeeld de leverancier gaat over in andere handen, of de klantorganisatie stoot bepaalde vormen van dienstverlening af). Andere condities en omstandigheden zijn wel

of in ieder geval indirect te beïnvloeden, zoals de beschikbaarheid van, en het ter beschikking stellen van schaarse bronnen zoals tijd, financiën en de kwaliteit van de in te zetten competenties. In onze cases hebben we vooral gekeken naar de te beïnvloeden factoren en omstandigheden (zie Bijlage B).

4.2 Vergelijkende analyse

De vergelijkende analyse van vijf projecten (cases) is een systematische vergelijking van de onderscheiden 6 factoren (zie 4.1.2.), uitgewerkt in 10, al dan niet aan de dag tredende events (zie Bijlage B). De basis voor de vergelijking is de mate van succes van een project. In de volgende paragrafen wordt deze methodiek (QCA: Qualitative Comparative Analysis) nader toegelicht en uitgewerkt.

4.2.1 Waarheidstabel van contingente factoren

Bijlage B toont de waarheidstabel van de vijf onderzochte cases ('onderzoek set'). Het schema omvat een (gereduceerd) overzicht van de geselecteerde contingente factoren die al dan niet voorkomen in de onderzochte cases. De cases betreffen de vijf complexe sourcing projecten zoals hiervoor onder 4.1 nader toegelicht en in de Bijlagen kort beschreven.

Als conditionerende factoren onderscheiden we achtereenvolgens: de 'motivatie' van de klant, het soort *dienst* dat geleverd wordt in de uitruil (deze kan scherp gespecificeerd zijn dan wel vaag of onvolledige gespecificeerd), de dominante *governance* vorm, respectievelijk een karakterschets van de *primaire* en *secundaire* relaties, de effectiviteit van de *communicatie*, de mate van oriëntatie op *improvisatie* in het gedrag en de handelwijze in het project, en tot slot de mate van *succes* van het project.

4.2.2 Waarheidstabel

Een waarheidstabel laat een mix aan patronen zien van factoren in een verzameling (onderzoek set) van cases. De tabel bevat een data matrix waarin cases zijn gerangschikt naar combinaties van waarden op dichotome (causale) variabelen (Ragin, 120, 1994). Een waarheidstabel is daarmee een tabel waarin 'configuraties' van aanwezige factoren worden weergegeven. Hierbij is een configuratie een 'combinatie van condities of factoren die samenhangen met een bepaalde uitkomst' (Rihoux and Ragin, 44, 2009).

De 'waarheidstabel' structureert een vergelijkende analyse tussen de vijf cases, waardoor een interpretatie en een zekere weging van de contingente factoren, met het oog op het succes van projecten, mogelijk wordt. Mede vanwege het beperkt aantal cases moet deze analyse vooral als heuristisch worden gezien. Een verklarende analyse in strikte zin is aan de hand van dit materiaal niet mogelijk. Dit laat onverlet dat de vergelijkende analyse een systematische verkenning en interpretatie mogelijk maakt van de 'mechanismen' en de interne dynamiek in deze vijf cases.

De waarheidstabel in Bijlage B laat voor de onderzochte vijf cases zien welke combinatie van factoren samengaan met een succesvol project, een mislukt project en een project met een ongewisse uitkomst. Door deze set met elkaar te vergelijken – succesvolle met minder succesvolle projecten – zien we verschillen en overeenkomsten tussen de projecten met het oog op de voor deze context relevante factoren. We lopen hier de belangrijkste bevindingen kort door.

4.2.3 Motivatie van de klant

Bij de succesvolle projecten is er sprake van een "rijke" motivatie van de klant, in die zin dat de reden voor de klant om tot outsourcing over te gaan niet alleen is gelegen in het realiseren van kostenbesparing, maar mede ook in andere motieven zoals bijvoorbeeld kwaliteitsverbetering, continuïteit van dienstverlening, of verbetering van de concurrentiepositie.

4.2.4 Specificatie van diensten

Bij de succesvolle projecten zijn de te leveren diensten scherp en operationeel gespecificeerd. Voor de niet succesvolle projecten zijn de diensten niet of in geringe mate (diffuus) gedefinieerd. Het specificeren van de te leveren dienst is voor deze set dus een relevante factor gebleken.

4.2.5 Governance

Met betrekking tot de 'governance' zien we voor de vijf projecten een sterke manifestatie van een formele regeling of contract als basis voor het project (zie ook totaal score voor factor C.2). Voor case 3 was de status zowel wat betreft de formele als informele modus van governance onduidelijk. In dit verband zien we ook dat de meeste primaire relaties 'technocratisch' van aard zijn (zie 'relationele structuur'). Kortom de meeste projecten in deze onderzoek set vertonen een sterk aangezette formele regeling in combinatie met overwegend technocratische primaire (interne) projectrelaties. Wellicht hangt een en ander samen met het overwegende ICT karakter van de outsourcingdeals.

4.2.6 Relationele structuur

De relationele structuur zoals vastgesteld voor de 5 cases betreft het relatie netwerk waarin het sourcing project ingebed is. Hierbij is onderscheid gemaakt naar primaire contacten en secundaire contacten en relaties. Primair is de relatie tussen de leverancier en de klant en omvat relaties zoals gedefinieerd in het contract en projectplan. De secundaire relaties betreffen alle overige contacten waar klant, respectievelijk leverancier mee verbonden zijn. In de operationalisering zijn primaire relaties gekarakteriseerd als al dan niet 'technocratisch' ('kort en krachtig'); of sterk versnipperd over verschillende deelcontracten. De secundaire relaties variëren tussen een sterke inbedding over een breed werkgebied, dan wel gefragmenteerd over enkele losse, op zich zelf staande clusters, dan wel geheel ongeordend. Het onderscheid naar primaire en secundaire contacten en relaties laat zien in welke mate de integratie van het project binnen de klant-organisatie gerealiseerd is.

4.2.7 Dominantie van rollen

Succesvolle projecten worden gekenmerkt door dominantie van de leverancier in de projectrelatie. Voor de niet succesvolle projecten zien we juist dominantie van de 'klant' in het project of het ontbreken van een dominantie aan zowel de leverancier als aan de klant zijde. Kortom succes gaat blijkbaar gepaard met een sterke rol van de leverancier.

4.2.8 Communicatie

Ten aanzien van communicatie zien we dat succesvolle projecten op dit punt effectief zijn en dat de twee mislukte projecten niet, of slechts ten dele gekenmerkt worden door een effectieve communicatie.

4.2.9 Improvisatie

Voor 'improvisatie' als een belangrijk kenmerk van het gedrag in het project zien we dat de succesvolle projecten hier in ieder geval blijf van geven. Voor de niet succesvolle projecten geldt dit slechts voor één geval.

Improvisatie is overigens een bijzondere kwaliteit binnen projecten. Aan de ene kant duidt improvisatie op een relatief losse en flexibele werkomgeving. En aan de andere kant kan improvisatie duiden op onvoorziene omstandigheden en/of project instrumenten. Improvisatie als een laatste redmiddel om als project te overleven ziet men over het algemeen niet als erg positief. Kortom improvisatie moet steeds beoordeeld worden in combinatie met de omstandigheden en de motieven van handelen bij de participanten.

4.2.10 Verschil tussen projecten

Interessant is voorts dat de succesvolle projecten onderling vooral verschillen met betrekking tot de inbedding van de secundaire relaties in de meer bredere context van het project.

Voor de niet succesvolle projecten geldt dat zij onderling nogal verschillen met betrekking tot 'informele governance' activiteiten, en tevens onderling verschillen met betrekking tot 'improvisatie' als belangrijke gedrags oriëntatie in het project.

4.2.11 Contingentie van factoren

Voor de goede orde zei hier vermeld dat het aantal cases te gering is om aan deze resultaten verstrekkende conclusies te verbinden. De waarheidstabel in Bijlage B biedt vooral inzicht in de contingentie van manifeste factoren voor deze onderzoek set. Als zodanig bieden deze resultaten aanwijzingen en aanknopingspunten voor het inrichten en opzetten van projectorganisaties en de daarbij passende governance structuur.

4.2.12 Succesfactoren

Zo bezien stellen we vast dat succesvolle projecten in onze onderzoek set vooral projecten zijn die goed en effectief gestructureerd zijn en tegelijk flexibel van aard zijn. Open staan om indien nodig te improviseren en in ieder geval als projectteam in staat zijn om effectief te communiceren is aanwijsbaar van belang. Voor onze cases geldt voorts dat dit samen gaat met een sterke rol van de leverancier wat het belang van effectief leiderschap binnen projectteam verband onderstreept. Met dit laatste zijn uiteraard meerdere variabelen gemoeid. Maar wij constateren dat 'timing van acties' in samenhang met effectieve communicatie naar alle betrokkenen een belangrijke combinatie van succesfactoren is.

Bij dit alles is de looptijd of duur van een project een belangrijk basisvariabele. Outsourcingtrajecten zijn over het algemeen langlopende projecten. Dit betekent dat

afspraken, contracten en overeenkomsten in de tijd gezien een eigen leven leiden. Samenwerking en overeenstemming binnen projectteams ontwikkelt zich mede in relatie tot de omstandigheden en randvoorwaarden zoals die zich in voortdurend wisselende combinaties voordoen. Bestand zijn tegen deze onzekerheden betekent dat men ondanks wisselende omstandigheden structuur blijft houden in de projectorganisatie en dat men tegelijk flexibel genoeg blijft om oude, obsoleete afspraken af te stoten en nieuwe overeenkomsten en uitdagingen aan te gaan. In deze context van lang lopende sourcingtrajecten zal ook het belang van 'informele sturing' toenemen als complementair aan 'formele sturing' en contractvorming.

Op de factor 'tijd' in relatie tot het ontwikkelingsproces van projecten komen we terug in de volgende paragraaf.

4.3 Relationale analyse: de dynamiek van 'brokerage' en 'closure'

4.3.1 Relationale analyse

Relationele analyse (of 'netwerk analyse') betreft onderzoek naar de 'actoren' ('nodes') en hun onderlinge relaties. Patronen en regelmatigheden in deze verzameling ('set') van relaties kunnen mogelijk een verklaring bieden voor het gedrag en de prestaties van de individuele actor en het collectieve resultaat van de actoren die gezamenlijk een netwerk vormen. Als definitie van een netwerk spreken we over een netwerk als *'een verzameling actoren die in een gegeven context een verzameling relaties met elkaar onderhouden'*.

In het onderhavige onderzoek hebben we een relationele analyse uitgevoerd aan de hand van de vijf eerder besproken cases. De 'actoren' zijn, afhankelijk van de onderzochte situatie en thematiek, zelfstandig handelende eenheden zoals: individuele personen, kleine en grote teams, projecten, organisaties (klanten, leveranciers). De 'relaties' die onderzocht zijn, omvatten alle relevante formele en informele contacten, zoals overeenkomsten, contracten en regelingen, evenals alle relevante sociale interacties die zich in de ontwikkeling van de betreffende projecten (en gegeven de perceptie van de actoren) hebben voorgedaan.

Deze 'relationele analyse' van complexe sourcing projecten richt zich vooral op de dynamiek van de interacties en relaties tussen actoren en de daarbij geldende onderliggende sociale structuren, die in voorkomende gevallen zowel gedrag belemmeren als bepaald gedrag bevorderen. Dit gaat bijvoorbeeld ook om het leggen van contact met nieuwe, juist aangesloten participanten in het netwerk. Kortom relationele analyse geeft inzicht in de mechanismen die mede ten grondslag liggen aan de effectiviteit van de gehanteerde 'governance' modellen.

Het empirisch onderzoek richt zich op de veranderingen die zich voordoen in het aantal en de functie van de betrokken actoren, respectievelijk de aard en intensiteit van de operationele relaties die daarmee gepaard gaan en die uiteindelijk de vorm en structuur van de relatiepatronen bepalen. In dit verband hebben we de vijf cases onder meer onderzocht op het voorkomen van 'brokerage' en 'closure' patronen.

4.3.2 'Brokerage' en 'Closure'

Onder 'Brokerage' verstaan we het vermogen van een actor een relatie te introduceren en deze te bestendigen tussen twee andere actoren waar voorheen geen relatie bestond (Burt, 2005, 2007). Brokerage doet zich vooral voor in netwerken waarin relatief weinig of geen relaties bestaan tussen de betreffende actoren onderling. We noemen dit ook wel een 'open' netwerk of een netwerk met relatief veel 'structural holes' (gaten in het netwerk!). Het bewust 'sluiten' van een verbinding tussen twee actoren door een derde, schept waarde, maar kan tegelijk opportunisme in de hand werken.

'Closure' (Burt 2000, 2005; Zaheer, 2010) duidt op het versterken of intensiveren van een verbinding of relatie tussen twee of meerdere actoren. Closure doet zich vooral voor in netwerken waar veel en intensieve relaties bestaan tussen actoren onderling (een 'dense' netwerk). We noemen dit ook wel een 'gesloten' netwerk. Een van de gevolgen van closure is

dat het wederzijds vertrouwen tussen actoren of partners toeneemt (en omgekeerd maakt vertrouwen tussen partners de relatie hechter !).

Zowel 'brokerage' en 'closure' zijn manifestaties van de netwerkstructuur van Sociaal Kapitaal (Burt, 2000). Dit laatste duidt op de voordelen die een actor of persoon genereert vanwege de ingenomen positie in een structuur van relaties (Burt, 2005).

Door brokerage en closure als netwerktypen met elkaar te combineren, construeert Burt (2005) onder meer een typologie van netwerkposities die tot op zekere hoogte een 'normatief model' vormen. In Tabel 1 parafraseren we deze combinaties in een voor ons doel geschikt format (zie ook Bijlage C voor gestileerde graphs).

Tabel 1: Brokerage en Closure

Brokerage		Closure binnen het project	
		Laag	Hoog
Buiten het project (naar omgeving)	Hoog	D: Open, Ongevormde teamstructuur en verschillende, open externe contacten (relatief veel 'structural holes')	A: Gesloten en gevormde teamstructuur en verschillende, open externe contacten (maximale performance)
	Laag	C: Open, ongevormde teamstructuur en gelijkkluidende (redundante) onderling gesloten externe contacten (minimale performance)	B: Gesloten en gevormde teamstructuur en gelijkkluidende (redundante) en, onderling gesloten externe contacten

Cel A duidt op een netwerkstructuur met de meeste performance voor het projectteam. De relaties binnen het team zijn gesloten en sterk ontwikkeld, naar buiten toe worden maximale opportuniteiten geboden vanwege een sterke brokerage positie.

Cel C betreft een netwerkstructuur met de minste performance voor het projectteam. De interne relaties zijn ongevormd en open en zijn daarmee kwetsbaar voor onderlinge

manipulatie en tegen elkaar uitspelen door partijen in de omgeving. Deze laatsten zijn onderling goed georganiseerd en daarmee bestand tegen manipulatie en uitspelen.

De posities vanuit de cellen B en D liggen hiertussen. Cel D is zowel intern als extern het minst gevormd en is daarmee kwetsbaar in termen van 'Liability of Newness' (Stinchcomb, 1966). Cel B is zowel intern als extern relatief gesloten waardoor een zekere stabiliteit en inertie bereikt is, en waarbij echte vernieuwingen en of intern ondernemerschap niet te verwachten zijn .

4.3.3 Netwerkstructuur in vijf cases

Gegeven de typologie in Tabel 1 is vervolgens gekeken naar de ontwikkelingen in relatiepatronen zoals aangetroffen in de vijf cases. Steeds is de interne team structuur en de 'organisatiegraad' van de partners in de omgeving van de projecten met elkaar in verband gebracht. In tabel 2 hebben we de resultaten hiervan samengevat. Steeds is per case gekeken naar de netwerkstructuur in de start positie en vervolgens naar de ontwikkelde vorm tijdens het moment van de eindmeting. Dit is het moment waarop tevens het resultaat van het project werd vastgesteld (project is niet geslaagd, enigszins geslaagd, of succesvol). Aldus zien we de volgende ontwikkeling in netwerkpatronen, afgezet tegen het al dan niet succesvol zijn van het project.

Tabel 2: Brokerage en Closure als patroonontwikkeling in vijf cases

Case	Patroon ontwikkeling:		Succes van het project
	Van:	Naar:	
1	D	B	Enigszins een succes (= +/-)
2	D	D	Geen succes (= 0)
3	C	C	Geen succes (= 0)
4	A	B	Succesvol (= 1)
5	D	A	Succesvol (= 1)

Voor de succesvolle cases (projecten) zien we dat Case 4 zich ontwikkelt van een 'gesloten' interne structuur en een 'open' externe structuur naar een 'gesloten' externe organisatie waarbij de interne structuur in tact blijft (van A naar B). Voor Case 5 blijkt de startsituatie op een nog ongeorganiseerde interne en externe netwerkstructuur. Dit is doorgaans voor de meeste projecten het geval (zie hier ook case 1 en case 2). Uiteindelijk evolueert case 5 naar een 'gesloten' interne teamstructuur met open externe contacten. In feite de positie die volgens Burt (2005) tot maximale performance aanleiding geeft.

De twee niet succesvolle projecten laten in feite geen ontwikkeling zien. Case 2 blijft ongevormd en dus ongeorganiseerd en case 3 blijft in een structureel ongewenste situatie. Waarbij het project intern 'open' en 'ongeorganiseerd' is terwijl de partners in de omgeving van het project onderling een brede 'omringende' coalitie vormen.

Voor case 1 geldt dat de 'open' beginsituatie ontwikkeld is naar een zowel intern als extern 'gesloten' en dus vast gevormde netwerkstructuur (van D naar B).

Kortom het achterwege blijven van een 'relationele' ontwikkeling in projecten gaat in onze onderzoek set samen met het ontbreken van succes.

Succesvolle projecten laten een interactie zien tussen 'brokerage' en 'closure' patronen. Naar het zich laat aanzien ontwikkelt het netwerkpatroon zich in de richting van een situatie waarbij het project in kwestie beschikt over wat we noemen 'structurele autonomie' (Burt 1992; 2000).

4.3.4 Structurele autonomie

Structurele autonomie duidt op een situatie waarbij de relaties 'gesloten' zijn rond ego (de actor van waaruit het perspectief is opgezet), en 'open' aan 'alter' zijde (= de voor ego relevante anderen). Deze positie biedt maximale manoeuvreer ruimte aan ego omdat aan de kant van de anderen, open, nog niet ingevulde contacten bestaan ('structural holes') die naar keuze ingevuld kunnen worden, terwijl aan de 'eigen' kant van ego de contacten 'gesloten' zijn, dat wil zeggen goed georganiseerd rond voor ego essentiële (project) onderwerpen.

Posities zoals onderscheiden in cel A (Tabel 1) worden gekenmerkt door 'structurele autonomie'. We beschouwen dit als een indicatie voor gunstige posities van spelers (ego's) in een competitieve arena. In relationele termen kunnen we structurele autonomie ook omschrijven als de verhouding tussen investeringen in bepaalde relaties en contacten en de ervaren opbrengsten. Een relatie is 'constraint' (gesloten) in de mate dat deze actor ook via andere wegen te benaderen is en daardoor in principe overbodig en duur in termen van tijd en energie die geïnvesteerd is. Een patroon dat 'constraint' en dus 'gesloten' is biedt voor ego relatief weinig of geen manoeuvreerruimten of onderhandel voordelen. Netwerken met een hoge mate van closure (gesloten) zijn relatief erg 'constraint'. Hoewel arbeids- en tijdsintensief leveren deze redundante relaties wel weer vertrouwen en onderlinge controle.

In onze onderzochte cases zien we dat de succesvolle projecten relatief in hoge mate beschikken over 'structurele autonomie'. Dit in tegenstelling tot de minder succesvolle projecten waarbij de relationele projectstructuur relatief in hoge mate constraint is.

Relationele governance betekent dus dat men met het oog op de relationele structuur van een projectorganisatie streeft naar 'structurele autonomie', i.c. een netwerkpatroon dat maximale performance mogelijk maakt. Het is dus voor principale participanten in een projectorganisatie noodzakelijk om de relationele balans tussen open en gesloten relaties

goed in de gaten te blijven houden. Immers wat 'open' is kan zich sluiten en het is zaak om dit op een voor ego gunstige condities te bewerkstelligen.

4.3.5 Relationale fasen

Uit de vergelijking van de begin- met de eindsituatie van de relationele structuur in de vijf cases (Tabel 2) is gebleken dat verschillende fasen en posities de revue hebben gepasseerd. Onze respondenten hebben in dit verband aangegeven welke relationele positie het meest paste in de betreffende situatie.

Voor de succesvolle cases (case 4 en 5), en de minder succesvolle case 1, zagen we in ieder geval een ontwikkeling van de relatiepatronen. Voor de niet succesvolle cases (case 3 en 4) bleef ontwikkeling uit. Blijkbaar is ontwikkeling en groei in de relaties binnen en buiten de projectorganisatie noodzakelijk om succes te bereiken.

Uit de gesprekken met onze informanten is gebleken dat men enige ontwikkeling in de relatievorming noodzakelijk acht. Meer in het bijzonder geeft men aan dat relatievorming een zeker cyclisch patroon volgt. Overziet men een langere periode van projectmanagement dan onderkent men fasen in de relatievorming die min of meer passen bij de dan geldende situatie. De aan de dag getreden relatiepatronen zijn daarmee voor deze vijf cases min of meer contingent met de situatie waarin het project zich op dat moment bevond.

Het lijkt er op dat relationele patronen binnen projecten en in de omgeving van projecten op gezette tijden doorbroken worden door bewust gecreëerde interventies. Deze worden of van binnenuit het project, of van buitenaf op het project of zowel van binnen als van buitenaf geïnitieerd.

Complexe projecten waarin zich op gezette tijden (interne of externe) interventies voordoen, kenmerken zich door een opeenvolging van relationele fasen die zich als een 'punctuated equilibrium' (Romanelli and Tushman, 1994) laten beschrijven. In dit kader ontwikkelen organisaties of projecten zich van de ene stabiele fase met een bepaald relatiepatroon naar een volgende fase waarin het patroon structureel aangepast is. Deze overgang van de ene naar de volgende fase verloopt via een korte turbulente periode waarin nieuwe onderlinge verhoudingen en vaak nieuwe afspraken of overeenkomsten worden vastgesteld. In veel gevallen gaat een dergelijke interventie gepaard met een wijzigende machtsbalans, al is deze in onze gevallen niet dramatisch gebleken.

Relationele fasen gaan, blijkens onze resultaten, gepaard met specifieke combinaties van formele en informele stuurinstrumenten. Zo biedt bij aanvang van een project het formele contract de meeste houvast bij het aansturen en opzetten van processen en voorzieningen. Immers de interne en externe projectstructuur is nog relatief 'open' en ongevormd. Gaandeweg 'groeien' de relaties en contacten uit tot een meer gestructureerd patroon van relaties dat als raamwerk dient voor de (sociale) organisatie van een project. Dit versterkt de

nadruk op informele instrumenten (zoals: onderlinge interacties, informele organisatie, bestendiging van vertrouwen en op ervaring gestoelde routines).

4.3.6 Improvisatie

Bezien we vanuit het geconstateerde groeimodel van relationele sturing in projecten de gewenste mix van formele en informele stuurinstrumenten binnen complexe sourcing projecten, dan stellen we vast dat de omslag van formele naar informele stuurinstrumenten cruciaal is voor een evenwichtige ontwikkeling van een project. In dit verband zien we in onze cases dat 'improvisatie' van het grootste belang is om in de gegeven omstandigheden de juiste maatregelen te treffen. Daarmee is 'improvisatie' een belangrijke 'link' tussen formeel en informeel (en omgekeerd). Geïmproviseerd gedrag en handelingen van participanten in en om het project bevorderen de transitie van formele naar informele sturing van een project. De improvisator maakt op creatieve wijze gebruik van al datgene wat beschikbaar is in zijn of haar omgeving, inclusief datgene wat beschikbaar is gekomen gedurende het verloop van het proces. Dit zijn dus de formele instrumenten zoals: contracten, formele deals en afspraken, en de gegenereerde informele instrumenten zoals: opgebouwd vertrouwen, kennis van elkaars gedragsmodaliteiten, wederzijdse verwachtingen, te voorspellen gedrag en leer-gedrag (Weick, 2001).

5. Conclusies

Op basis van de uitgevoerde analyse (netwerkanalyse in combinatie met vergelijkende casestudy analyse) formuleren we in dit hoofdstuk onze belangrijkste conclusies. Hierbij geldt als rode draad het zicht krijgen op de omstandigheden en condities waaronder unieke combinaties van formele en informele sturing gestalte krijgen in het verloop van complexe sourcing projecten. Dit om vervolgens vast te stellen in hoeverre deze ontwikkelingen samengaan met het succes of falen van een project.

5.1 Effectieve governance

Om te beginnen stellen we vast dat complexe, relatief lang lopende sourcing projecten altijd gekenmerkt worden door een combinatie van formele en informele stuurinstrumenten. Voor alle duidelijkheid verstaan we hier onder 'formeel' al wat in het kader van een contract of (schriftelijke) regeling objectief is vastgesteld, waar over overeenstemming is (tussen klant en leverancier), wat derhalve afdwingbaar is en daardoor geschikt voor wederzijdse evaluatieoordelen.

Informeel duidt op al wat impliciet verondersteld wordt in een relatie, wat in de interactie tussen actoren expliciet kan worden gemaakt en wat onderhandelbaar is. Informele sturing veronderstelt in alle gevallen een project afhankelijk leer- of socialisatieproces.

Deze combinatie van stuurinstrumenten is daarmee nauw verbonden met de life-cycle van het project in kwestie. De eerder genoemde 'relationele fasen' in het project markeren de evolutionaire ontwikkeling van complexe, langlopende sourcingtrajecten. Effectieve governance hangt in dit verband samen met het type stuurinstrument (formeel, informeel of een combinatie) en de fase waarin een project verkeert. Uit onze resultaten blijkt dat langlopende projecten een eigen dynamiek kennen die anders is dan korte en tijdsgebonden projecten. Langlopend betekent dat 'cohesie' en 'dichtheid' van relaties binnen en in de omgeving van een project sterk toenemen.

5.1.1 Structuur en flexibiliteit

Uit de vergelijking van de vijf cases blijkt dat succesvolle projecten samengaan met een heldere, transparante projectstructuur die stabiliteit verleent aan alle participanten. Tegelijk dient deze structuur flexibiliteit en manoeuvreerruimte voor participanten mogelijk te maken en te waarborgen. Uit de analyse van de procesgang in de projecten blijkt de combinatie van een heldere structuur en flexibiliteit niet vanzelfsprekend. Zware procedures, protocollen en strikte regelgrenzen kunnen een project geheel dicht timmeren zodat flexibiliteit en veerkracht verdwijnen. Omgekeerd kunnen al te veel informele reguleringen de zaak ondoorzichtig en onzeker maken, met grote kans op tweespalt en ineffectief, competitief gedrag.

5.1.2 Structurele autonomie

Uit de analyse van de directe en indirecte relatiepatronen binnen en in de omgeving van de projecten, is gebleken dat succesvolle projecten een zekere mate van 'structurele autonomie' weten te verwerven. Dit betekent dat participanten binnen een succesvol project relatief goed georganiseerd zijn ten opzichte van elkaar en dat men naar de omgeving toe zowel als participant en als projectorganisatie over relatief veel speelruimte beschikt. Deze autonome positie (in de netwerk structuur) van een project sluit ook aan op de geconstateerde combinatie van een heldere interne project structuur en flexibiliteit en aanpassingsvermogen van het projectmanagement.

5.1.3 Improvisatie vermogen

Op de scheidslijn van formele en informele stuurinstrumenten is het vermogen tot improviseren van groot belang gebleken. Improvisatie als een creatieve aanvulling op bestaand stuurinstrumentarium kan zich aandienen als correctiemechanisme. Bijvoorbeeld indien het formele kader (de ingeregelde projectstructuur) geen directe oplossing biedt voor gerezen problemen. In een dergelijke situatie kan improvisatie, via informele weg tot stand gebracht, nieuwe alternatieven bieden. Om op deze wijze te kunnen werken is onderhandelingsvermogen en sociale vaardigheden van de participanten van groot belang. Ook op dit vlak zijn de relationele structuur van het project en de communicatiepatronen naar de omgeving toe van het project mede bepalend voor een effectief improvisatie alternatief.

5.1.4 Articuleren van doelen en belangen

Om effectieve governance in een project mogelijk te maken geldt als een belangrijke randvoorwaarden dat de principale actoren (de klant en de leverancier) hun respectievelijke doelen en belangen zodanig articuleren dat zij voor alle betrokkenen duidelijk en acceptabel zijn (zie ook het werken met contracten, hoofdstuk 6). Met name in fasen van relatieve onzekerheid en onduidelijkheid (bij aanvang van een project, tijdens onverwachte events, nieuwe omstandigheden die zich aandienen, etc.) is het belangrijk dat participanten duidelijkheid geven omtrent motieven en de daarmee verbonden belangen of eisen. In die zin is een complex, langlopend sourcing project te beschouwen als een diepgaand kennis ontwikkel - en kennisoverdrachtsproces. Het articuleren van doelen en belangen betekent dat men, waar mogelijk zaken en items expliciet maakt waar ze aanvankelijk impliciet zijn. Het is evident dat deze ontwikkeling samen gaat met de groei (of indien articulatie uitblijft, het verlies) van wederzijds vertrouwen.

5.1.5 Netwerkgovernance

Het coördineren en aansturen van complexe sourcing projecten zien we, mede ook gezien onze observaties, nadrukkelijk als een vorm van netwerk management. Hiermee benadrukken we de combinatie van formele structuren (contracten en hiërarchie) met informele en flexibele interactievormen en patronen (zie 'emergent' processen in hoofdstuk 5). New governance

betekent dat men organiseert en stuurt met behulp van relationele structuren. De verbinding tussen actoren is hierbij cruciaal. Alles wat deze verbinding belemmert of onmogelijk maakt beperkt daarom effectieve sturing van projecten.

5.2 Netwerk dynamiek

De door ons bestudeerde sourcing projecten worden gekenmerkt door een sterke netwerkdynamiek. Deze dynamiek komt voort uit de 'relationele' basis structuur van sourcing projecten. Elk sourcing project is immers in de kern gebaseerd op een uitwisselingsrelatie tussen de klant aan de ene zijde en de leverancier aan de andere kant. Deze relationele basisverhouding is vastgelegd in een overeenkomst tussen klant en leverancier en bepaalt voor een belangrijk deel de wijze waarop projecten aangestuurd en beheerd worden.

We onderscheiden twee kenmerken van een netwerk die voor de aansturing en de governance van het geheel essentieel zijn. Dit zijn:

- a. 'horizontale' aansturing in plaats van verticale of hiërarchische stuurmechanismen
- b. Een netwerk wordt geactiveerd door doelstellingen of motieven die gedeeld worden door de relevante participanten in het netwerk (belang van het operationaliseren van doelen en belangen)

Ad a: Kenmerkend voor netwerk besturing is de nadruk op 'bottom up' sturen en beïnvloeding in plaats van een 'top-down' benadering. Voor een sourcing project zien we eigenlijk dat hiërarchische aansturing (op basis van contract of overeenkomst) vanuit de klant-organisatie, respectievelijk leverancier organisatie, samen gaat met de 'bottom up' benadering vanuit de projectorganisatie. Projecten worden daarom voor een deel gekenmerkt door zogenaamde 'emergence' processen (Kozlowski e.a., 2012, 2013). Dit zijn dynamische, interactieve processen tussen individuen die op een hoger (geaggregeerd) niveau (groep, team, project) tot resultaten leiden. Het individueel gedrag van professionals, materie-deskundigen, gebruikers, teamleiders en project- en accountmanagers leiden via onderlinge interacties tot concrete groepsresultaten. Indien deze interacties effectief en productief zijn dan is de kans groot dat het groepsresultaat eveneens effectief is. Omgekeerd leiden ineffektieve interacties tot slechte of sub-optimale groepsresultaten. We willen hier benadrukken dat het in een complex project onvermijdelijk is dat relatie- en communicatiepatronen vanuit deze breed vertakte 'emergence'processen begrepen moeten worden.

Ad b: Het tweede cruciale kenmerk van netwerksturing bij complexe projecten is het door actoren en participanten voor elkaar helder en duidelijk maken welke doelen en motieven men door de samenwerking in de projecten gerealiseerd dienen te worden. De relaties (en de achterliggende netwerken) wordt pas doelgericht indien doelen en investeringen van de partners op elkaar afgestemd zijn en ook als zodanig wederzijds geaccepteerd worden door de deelnemers. Het articuleren van de gewenste doelen en inzet van de deelnemers is een noodzakelijke conditie om op effectieve wijze te kunnen sturen op gewenste effecten en resultaten (zie principal-agent dynamiek: elke scheiding tussen een 'sturende' actor en een

'uitvoerende' actor introduceert een scheiding van belangen !). Netwerksturing is effectief naar de mate waarin men duidelijkheid verschaft over de gewenste resultaten en gewenste richtingen van het project. Bijsturen langs informele weg is slechts mogelijk indien men duidelijkheid en transparantie biedt omtrent de gedeelde formele doelen en de gewenste uitkomsten van het project. Opportunisme en wantrouwen kunnen hier de processen verstoren en uiteindelijk blokkeren. Netwerksturing in en rondom projecten is daarom gebaat bij een effectieve en efficiënte communicatie en het delen van informatie. Een open en heldere communicatie is daarmee ook voor netwerksturing een belangrijke succesfactor.

6. Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk formuleren we op basis van de voorgaande onderzoeksresultaten enkele aanbevelingen en aandachtspunten, die vooral bedoeld zijn om het 'new governance' denken en doen, gericht op complexe ICT sourcing trajecten, te illustreren.

We doen dit uiteraard vanuit het perspectief dat we een relatief gering aantal ($n = 5$) cases of projecten bestudeerd hebben. Dit beperkt enigszins het vermogen tot vergaande generalisaties over alle soorten projecten en situaties. Aan de andere kant levert dit onderzoek interessante inzichten op om relationeel denken in organisaties en projecten verder te ontwikkelen. In die zin laten onze resultaten zien dat bestaande projectmanagement methoden en technieken zeker aanvulling behoeven vanuit een relationeel denk- en organisatiekader.

In dit kader maken we onderscheid naar items ten behoeve van: projectmanagement, juridisch contractueel, en meer relationele thema's. Nogmaals het gaat hier om enkele tips en praktische aandachtspunten.

6.1 Projectmanagement: New Governance en het dynamiseren van bestaand projectmanagement instrumentarium

Een belangrijke uitkomst van onze vergelijkende analyse over vijf cases (IT sourcing projecten) is dat succesvolle projecten een goede balans weten te vinden (en vasthouden) tussen een stabiele projectstructuur en flexibiliteit door informele gedragssturing. Kortom 'structuur en flexibiliteit' combineren binnen een projectframe blijkt in de door ons onderzochte praktijk tot succes te leiden.

Effectief projectmanagement is dus niet uitsluitend streven naar stabiliteit van processen, maar naar balans tussen formele en informele processen (zie ook: Ring & Van de Ven, 1994). Deze uitkomst benadrukt dat 'New Governance' de combinatie zoekt van strakke, formele projectlijnen en flexibele, informele (bijvoorbeeld: 'bricolage', Weick, 2000) gedrag sturing vanuit een relationele projectstructuur. Daarmee bepleiten we met de uitkomsten van dit onderzoek dat de bestaand projectinstrumentarium zoals Prince2, ITIL, COBIT, MSP, etc., gecomplementeerd worden met 'relationele regie' en gedragssturing. Bij dit laatste denken we ook aan professioneel entrepreneurship en initiërend leiderschap als integrale competentie binnen de projectorganisatie.

New governance betekent dat bestaand project management een dynamisch dimensie krijgt, waarin een balans wordt gevonden tussen de 'statische' structuur van het contract en de dynamiek van 'organisational life' waarin elk project in zal moeten functioneren. Een vaststaand sjabloon is hier vooraf niet te geven. Dit zal steeds vanaf het begin – ook bij vervolg trajecten ! - van een IT sourcing project opgebouwd moeten worden.

6.2 Juridisch-contractueel: de structuur en de operationele betekenis van contracten

In deze paragraaf doen wij aanbevelingen over de wijze waarop de contractstrategie en het contract-ontwerp aansluitend op onze conclusies in Hoofdstuk 5.

De cases laten zien dat projecten met een lange looptijd zorgt voor twee vormen van dynamiek, relevant voor het contract:

- Er is sprake van een *interne dynamiek*, die zorgt voor veranderingen in de relationele structuur, en die ertoe leidt dat verschillende op elkaar volgende relationele fasen worden doorlopen. Daardoor verandert de initiële, formele orde van het project stap voor stap (iteratief). Relatiepatronen die in en om een project een 'natuurlijke groei' doormaken dragen bij aan het succes van een project.
- Er is sprake van een *externe dynamiek*, die zorgt voor veranderende en onvoorziene omstandigheden en situaties waar geen contractuele regeling voor aanwezig is. Het aanvankelijk complete contract wordt hierdoor na verloop van tijd deels incompleet. Het vermogen nieuwe onvoorziene omstandigheden contractueel te incorporeren en te absorberen in de samenwerking draagt bij aan succes.

De variabelen voor contractontwerp, te weten de looptijd en de inhoud van het contract, zijn met deze beide zaken verbonden.

Heronderhandeling en contractvernieuwing met een nieuwe contractpartij brengt altijd kosten met zich mee en deze kosten zijn hoger naarmate er sprake is van meer complexe en meer specifieke vormen van dienstverlening. Daar komt bij dat de relationele fasen zoals benoemd in hoofdstuk 5 van dit onderzoek opnieuw worden doorlopen, met de daar mee verbonden risico's voor overleving van het project.

Het uitsluiten van heronderhandeling en vernieuwing gedurende de looptijd van een project is echter om meerdere redenen problematisch.

Contracten zijn tot op zekere hoogte altijd incompleet c.q., zijn nooit volledig discreet. Er is altijd sprake van zaken die impliciet zijn, verwachtingen die (nog) niet worden uitgesproken, en zaken die voor meerdere uitleg en interpretatie vatbaar zijn. Door het verloop van de tijd doen zich nieuwe en vaak onvoorziene omstandigheden voor en ontstaan er steeds nieuwe condities voor het project. Het aanvankelijke contract wordt daardoor steeds meer incompleet. Bij dit alles is opstekend opportunisme een complicerende factor. Opportunisme doet zich voor doordat partijen geneigd zijn om te streven naar eigenbelang, ook als dat (deels) ten koste gaat van het belang de wederpartij. Dit is onvermijdelijk, en maakt dat het uitsluiten van heronderhandeling en vernieuwing onwenselijk is (in de praktijk spreekt men van het vermijden van "vendor lock in" of supplier lock in").

Een contract voor complexe en specifieke diensten is bij voorkeur bestand tegen heronderhandeling en vernieuwing en legt zaken voor een zo lang mogelijke periode vast, maar laat tevens de mogelijkheden voor vernieuwing bestaan.

We geven enkele handvatten om deze enigszins paradoxale eis in outsourcingcontracten te operationaliseren.

6.2.1 Bestendigheid van looptijd

Met het oog op de duur van de relatie spelen onderling vertrouwen en het beteugelen van opportunisme een belangrijke rol. Kader en context hiervoor zijn de omstandigheid en de gerechtvaardigde verwachting dat toekomstige voordelen van voortzetting van de relatie groter zijn dan de voordelen van het afbreken ervan (dit laatste bijvoorbeeld bij contractbreuk).

Bepalingen in het kader van het exploiteren van vertrouwen zijn gericht op de uitwisseling van informatie die van belang is voor de huidige en toekomstige nakoming van het contract (reactief). Het regelen van communicatie over strategische, tactische en operationele ontwikkelingen, en bijvoorbeeld over het up-to-date houden van vergunningen en certificeringen is proactief en exploratief.

Mogelijke additionele bepalingen in het kader van het exploiteren van vertrouwen zijn gericht op een projectontwerp waarmee wordt aangesloten bij contingenties voor het specifieke project. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- Het regelen van teamvorming, respectievelijk methoden voor teamwork bevorderen;
- Het regelen van informatiesymmetrie, bijvoorbeeld door directe inspectie, monitoring, of het samenwerken op één locatie.

De organisatorische dimensie van het contract, die uitmondt in regelingen als wie doet wat, wanneer en voor hoeveel, speelt zich daarnaast af binnen de context van normen en verplichtingen die hun wortels hebben in de maatschappelijke en sociale (relationele) context (zie MacNeil, geciteerd in Vincent Jones 2000)¹.

Het contract (of contractuele governance) is extra krachtig wanneer dit wordt gezien als een samenstel van juridische, economische, sociale en politieke dimensies. Sociale inbedding en inbedding van relevante maatschappelijke normen kunnen bijdragen aan het wederzijds vertrouwen en aan het inkaderen van opportunisme.

Gelet op de inhoud van het contract kan men in het kader van 'tijdsbestendigheid' denken aan de opname van bepalingen over:

- Concrete benoeming van processen en situaties waarin samenwerking noodzakelijk is;
- Het ontwerp en de werking van een klein en efficiënt netwerk voor besturing;
- Regelen van evaluaties en 'organizational learning' gekoppeld aan de karakteristieken van de verschillende relationele fasen waarin het project zich bevindt;
- Vormen van 3rd party governance en project coaching die niet alleen op de levering maar ook op de samenwerking en relationele aspecten zijn gericht.

¹ "It is not self evident why such an apparently artificial technique as divorcing transactions from their social context is ever useful or desirable one."

6.2.2 De mogelijkheid van heronderhandeling

Via de inhoud van bepalingen kan de mogelijkheid van heronderhandeling worden ingebouwd. Een parallel met de zogenoemde 'caoutchouc casus' dringt zich hier op.²

Omdat een contract nooit volledig en compleet is en daarnaast zich ook nieuwe onvoorziene omstandigheden en situaties zullen voordoen, regelt het contract ook de (na contractering) overblijvende beheersbevoegdheden (*residual control rights*) voor de verdeling over de partijen van een surplus of tekort dat achteraf optreedt, maar dat vooraf niet exact kan worden gespecificeerd. Dit is bedoeld om te voorkomen dat een partij achteraf niet het rendement krijgt van de investering die vooraf is gedaan. Per saldo voorzien overblijvende beheersbevoegdheden in het inbouwen en reguleren van de heronderhandeling bij aanwezigheid van onzekerheid.

Bepalingen gericht op het voorkomen van heronderhandeling zijn bijvoorbeeld gericht op het regelen van:

- Benchmarks voor het blijvend hanteren van marktconforme prijzen.
- Het regelen van de consequenties bij faillissement of uittreden van subcontractors of van overname, verkoop of sluiting van bedrijfsonderdelen.
- De omstandigheid dat ICT systemen blijven voldoen aan de actuele stand der techniek.
- De gevolgen van mogelijke toekomstige wijzigingen in toepasselijke wetgeving (bijvoorbeeld wijziging in het BTW tarief).
- Het gegeven dat in bepaalde fasen (bijvoorbeeld bij aanvang, als gevolg van redelijkerwijs bestaande onzekerheden) bepaalde (ruimere) toleranties moeten worden gehanteerd bij de specificatie van bijvoorbeeld een SLA.

We merken hierbij wel op dat het hanteren van bepalingen die heronderhandeling mogelijk maken een lange looptijd, die vanuit een transactiekostenbenadering in principe gunstig is, kunnen aantasten. Ook kunnen ze het risico van per saldo contra-productief werkend opportunisme in zich dragen. De bepaling voor financiële benchmarks is daarvan een voorbeeld.

² Via het Caoutchouc-artikel (artikel 80 uit de Nederlandse Grondwet van 1887) werd het kiesrecht toegekend aan alle volwassen mannelijke inwoners die konden aantonen dat zij beschikten over "kenteekenen van geschiktheid en maatschappelijke welstand". Doordat de begrippen "geschiktheid" en "maatschappelijke welstand" niet verder werden ingevuld bleek het in de volgende discussies over de uitbreiding van het kiesrecht mogelijk om de eisen uit het artikel steeds lager te stellen. Daardoor steeg het percentage kiesgerechtigde mannen tussen 1890 en 1910 van 14 naar 65 %, zonder dat de grondwet gewijzigd hoefde te worden.

6.3 Projecten als relationele organisaties

Tot slot enkele praktische adviezen die de relationele organisatie van IT sourcing projecten benadrukken.

6.3.1 Evidence based

Doe vooraf zo veel mogelijk inventariserend onderzoek naar de situatie en context van het project. Evalueer bijvoorbeeld aan de hand van een 'quick scan' de sterke en zwakke kanten van de (toekomstige) partnerorganisatie. Kijk daarbij niet alleen naar de zogenoemde 'volwassenheid' van processen, met het oog op bepaling van workload van een project en rendement van mogelijke efficiency verbetering. Maar kijk vooral ook naar de 'waarden' van contingente factoren voor projectsucces!

6.3.2 Operationaliseren

Operationaliseer zo veel mogelijk (vooraf en meetbaar !) de doelstellingen en motieven van zowel de aanbiedende als vragende partij.

6.3.3 Relationele dynamiek

Betrokkenen in een project moeten bewust streven naar een interventiebeleid gedurende de looptijd van een project. Dit met het oog op het absorptievermogen van het project en de flexibiliteit en veerkracht die nodig is om een gedeelde toekomst van het project te realiseren.

Men dient zich te realiseren dat het verloop van het project voor een groot deel wordt bepaald door de dynamiek van veranderende relatiepatronen (het ontstaan en verbreken van samenwerking en coalities). Men dient te beseffen dat dit verloop vanuit het perspectief van de individuele betrokkenen ogenschijnlijk op autonome en welhaast niet te beïnvloeden wijze plaats vindt.

6.3.4 Interventie beleid

Interventiebeleid vraagt in een relationele context om het vermogen om te kunnen abstraheren van de 'waan van de dag' en zelfs van het actuele gedrag van individuele actoren. Het gaat hierbij om het vermogen om de ultieme doelen van een project over een langere periode vast te houden, zodat men kan zoeken naar een samenwerkingsvorm waarmee deze doelen het best worden gediend.

6.3.5 Improvisatie

Improvisatie is vaak noodzakelijk om in de gegeven omstandigheden de juiste maatregelen te treffen. Daarmee is 'improvisatie' een belangrijke 'verbinding' tussen formeel en informeel (en omgekeerd) geïnspireerd gedrag. Geïmproviseerd gedrag en handelingen van participanten in en om het project bevorderen de transitie van formele naar informele sturing van een project. Timing van acties en ook de durf om, op het snijvlak van bestaande maar achterhaalde (contractuele) afspraken en verhoudingen, nieuwe condities te eisen (voor zowel klant als leverancier), zijn in dit verband cruciaal.

6.3.6 Informele controle

Bestaande controlevormen die samenhangen met conventionele technieken van projectmanagement zullen na verloop van tijd evolueren waarbij 'bureaucratische' lagen van formele controle transformeren naar een relationele structuur met minder lagen en gebaseerd op onderhandelbare informele controle.

6.3.7 Structurele autonomie

Tracht relaties voortdurend te evalueren en te beoordelen in termen van meer of minder 'structurele autonomie' (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.1.2). Dit voorkomt dat men plots tot de ontdekking komt dat men structurele informatie achterstand oploopt.

6.3.8 Competenties

Competentie management en kennis management moeten met elkaar worden verbonden. Projecten vragen vaak om specifieke competenties, maar dit mag niet verzanden in een verzameling specialisten die onderling niet met elkaar kunnen communiceren. Er dient een verbindende samenhang te zijn tussen participanten in een project, gevormd op basis van individuele kennis en kunde binnen een bepaald gebied, maar die tegelijk voldoende 'open' is om met elkaar samen te werken.

6.3.9 Actieve communicatie

Communicatie en participatie moet men goed aan elkaar weten te koppelen. Een nota Communicatiebeleid ten behoeve van het project is onvoldoende. Communiceren is een actief proces dat op relevante en zinvolle interactie is gebaseerd.

6.3.10 Expliciete criteria van time management

Richt tijd-management in op basis van zowel op efficiëntie (zo snel mogelijk) als effectiviteit (zo goed en doelmatig mogelijk) gerichte criteria.

Bijlagen

A: Cases

Case 1

Het betreft een gecombineerd contract waarin systeembouw wordt opgevolgd door de outsourcing van Infrastructure Management en Application Management. De bouwfase heeft een duur van 3-5 jaar, het outsourcingcontract een duur van 11 jaar.

Het betreft een contract voor specifieke diensten op maat. Het betreft complexe diensten waarvan de specificatie specialistische kennis vereist en ruimte voor interpretatie bevat.

Aan de zijde van de leverancier is er sprake van een consortium waarbij één partij als hoofdaannemer optreedt. Aan de zijde van de klant is er sprake van één afnemende organisatie.

Voor de klant is kwaliteit van dienstverlening een dominante drijfveer, met een expliciete koppeling aan de lange termijn strategie van de organisatie.

Kenmerken van de samenwerking zijn de volgende. Er is sprake van ingewikkelde en zware formele relaties. Er zijn zware stuurgroepen met veel deelnemers uit het top management van klant en leverancier. De afdeling inkoop van de klant speelt een belangrijke rol. De klant heeft vertrouwen in de gebruikte technologie maar minder in (competenties van) leverancier. Een groot aantal medewerkers van de klant is betrokken bij maken en reviewen van producten en diensten.

Het patroon van relaties ontwikkelt zich zodanig dat de cohesie binnen het projectteam geleidelijk toeneemt.

Er is sprake van frictie over interpretaties van verplichtingen. Frictie wordt bestreden door te investeren in de relatie en teamvorming (leverancier) en door te experimenteren met 3rd party governance. Door zowel klant als leverancier wordt zwaar geïnvesteerd in het voortbestaan van het project.

Case 2

Het betrof een contract voor de outsourcing van AM voor de duur van 6 jaar, met parallel daar aan bouw (rationalisatie) van software.

Het betreft standaarddienstverlening die aan meerdere klanten wordt aangeboden.

Aan de zijde van de leverancier is er sprake van één leverende partij. Aan de zijde van de klant is er sprake van één afnemende organisatie.

Voor de klant is kostenbesparing de dominante drijfveer.

Kenmerken van de samenwerking zijn de volgende. Er is sprake van een zeer zware formele structuur. De informele relaties van de leverancier staan op gespannen voet met de geldende officiële verantwoordelijkheidsverdeling bij de klant. Er is een sterke rol van de functie inkoop van de klant. Er zijn diverse wisselingen van governance-model op initiatief van de klant om het project goedkoper te maken (eindverantwoordelijkheid van de leverancier wordt omgezet in eindverantwoordelijkheid van de klant, incentives in de vorm van bonus/malus regelingen).

Bij aanvang is er sprake van verdeeldheid c.q. verschil in belangenposities tussen stakeholders in de projectomgeving, waarvan de vertegenwoordigers ook binnen het projectteam opereren. Het patroon van relaties ontwikkelt zich zodanig dat de cohesie door tijdelijke coalitievorming binnen het projectteam toeneemt, zonder dat de posities van de betrokken stakeholders ten principale veranderen.

Financiële benchmarks worden ingezet door de klant voor besluitvorming over verlenging van het traject (de relatie). De uitkomst daarvan is negatief.

Case 3

Het betreft outsourcing van HR diensten. Het contract kent een looptijd van 8 jaar. Tussentijds is sprake van enkele kortlopende projecten voor specifieke aanvullingen.

Het betreft een contract voor specifieke diensten op maat. Het betreft complexe diensten waarvan de specificatie specialistische kennis vereist en ruimte voor interpretatie bevat.

Aan de zijde van de leverancier is er sprake van één leverende partij. Aan de zijde van de klant is er sprake van één afnemende organisatie.

Voor de klant is kostenverlaging de belangrijkste drijfveer.

Kenmerken van de samenwerking zijn de volgende. Het contract bouwt voort op een bestaande (succesvolle) relatiestructuur (op basis van een ander contract). Er is sprake van beperkt gestructureerde contacten waarbij strategisch, tactisch en operationeel niveau door elkaar lopen. Overname van personeel van de klant door de leverancier is onderdeel van de overeenkomst, en leidt tot veel informele relaties tussen de nieuwe leveranciersorganisatie en de oude klantorganisatie. Beoogd "partnerschap" op managementniveau krijgt in de praktijk geen gestalte.

Het patroon van relaties ontwikkelt zich niet wezenlijk gedurende het project, zij het dat door de geleidelijk aan verminderende hoeveelheid en complexiteit van werkzaamheden de consequenties van een mindere mate van cohesie binnen het projectteam minder worden gevoeld.

Aanvankelijke frictie door onduidelijke specificaties van diensten en vergoedingen, en over beslisregels voor meerwerk en over mandaat in het contract vermindert geleidelijk aan door

verheldering van afspraken en van mandaat met name aan de zijde van de vertegenwoordigers van de leverancier.

Contractverlenging van het traject (de relatie) wordt door de leverancier wel gewenst, maar door de klant niet gehonoreerd.

Case 4

Het betreft een gecombineerd contract waarin systeembouw wordt opgevolgd door de outsourcing van Infrastructure Management en Application Management. De bouwfase heeft een duur van enkele jaren, het outsourcingcontract een duur van 13 jaar.

Het betreft een contract voor complexe (maatwerk) diensten waarvan de specificatie specialistische kennis vereist en ruimte voor interpretatie bevat.

Aan de zijde van de leverancier is er sprake van één leverende partij. Aan de zijde van de klant is er sprake van één afnemende partij die optreedt als vertegenwoordiger van een groot aantal organisaties.

Voor de klant zijn kwaliteit en tijdigheid (voldoen aan regelgeving) van dienstverlening de dominante drijfveren.

Kenmerken van de samenwerking zijn de volgende. Leverancier en klant hebben een relatie die zeer ver terug gaat in verleden. Aan leverancierskant zijn mensen van het eerste uur nog betrokken, aan klantzijde niet. Leverancier heeft daardoor een dominante informatiepositie. Au fond is er sprake van een goede open relatie zonder opportunistisch gedrag van beide zijden. De leverancier kan zich met recht beschouwen als trusted partner van de klant.

Het patroon van de relaties ontwikkelt zich in de richting van toenemende cohesie zowel in de projectomgeving als binnen het projectteam.

De aanvankelijk zwak ingevulde formele governance waarbij het initiatief en zwaartepunt voor de besturing lag bij de klant leidt tot risico's voor een adequate levering, waardoor de leverancier het initiatief neemt voor versterking van formele governance, en vervolgens ook daadwerkelijk een leidende rol krijgt bij de besturing van het uiteindelijk succesvolle project.

Case 5

Het betreft de beschikbaarstelling van Software as a Service (SaaS) voor de duur van 36 maanden. Dit is inclusief de bouw van de software.

Het betreft een standaarddienst waarvan de specificatie weinig specialistische kennis vereist en weinig ruimte voor interpretatie bevat en die door de leverancier in principe aan meerdere klanten kan worden aangeboden.

Voor de klant is tijdig voldoen aan regelgeving een belangrijke drijfveer.

Aan de zijde van de leverancier is er sprake van een consortium waarbij één partij als hoofdaannemer optreedt. Aan de zijde van de klant is er sprake van één afnemende organisatie.

Voor de klant zijn kwaliteit en tijdigheid (voldoen aan regelgeving) van dienstverlening de dominante drijfveren.

Kenmerken van de samenwerking zijn de volgende. Het productieproces is op zich voorspelbaar en gestructureerd. Er is een duidelijke stuurgroep, met hoger niveau deelnemers "als de druk toenam".

Het patroon van relaties ontwikkelt zich in de richting van toenemende cohesie binnen het projectteam. Door de aard van het project is het in staat om relatief ontkoppeld van de omgeving te leveren, de mate van vervlechting van het project met de omgeving en de zichtbaarheid van de projectomgeving is en blijft relatief gezien laag.

Improviseren en informele samenwerking tussen leveranciers, met voorbijgaan aan formele project management procedures, levert een belangrijke bijdrage aan project succes.

Bijlagen

B: Waarheidstabel en contingente factoren en succes outsourcing project

Case	A. Motivatie van de klant	B. Kwalificatie te leveren dienst	C. Governance		D. Relationale structuur				E. Effectiviteit communicatie	F. Improvisatie als belangrijke gedrags-oriëntatie	Totaal	Succes project
			1. Informele modus	2. Formele modus	1. Primaire relaties	2. Secundaire relaties	3. Dominantie 'klant'	4. Dominantie 'leverancier'				
1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	+/-	6 ½	+/-
2	0	+/-	1	1	1	+/-	1	0	+/-	1	5 ½	0
3	0	0	+/-	+/-	1	+/-	+/-	+/-	0	0	3 ½	0
4	1	1	1	1	+/-	1	0	1	1	1	7 ½	1
5	1	1	+/-	1	1	0	0	1	1	1	7 ½	1
Totaal	3	2 ½	3	4 ½	4 ½	3	2 ½	2 ½	3 ½	3 ½		2 ½

A: Motivatie van de klant

De drijfveren van de klant

Drijfveer is niet alleen het bereiken van efficiency in termen van kostenbesparing (=1)

Drijfveer is enkel en alleen het bereiken van efficiency in termen van kostenbesparing (=0)

Onduidelijk (+/-)

B. het soort *dienst* dat geleverd wordt in de uitrui:

'*dienst*' is *scherp gespecificeerd* (= 1);

'*dienst*' is *vaag of onvolledige* gespecificeerd (= 0);

'*dienst*' is diffuus van karakter (= +/-);

C. de dominante *governance* vorm:

B.1 sterk leunend op *informele* modus (1 = aanwezig; 0 = niet aanwezig; onduidelijke status = +/-)

B.2 sterk leunend op formele modus (1 = aanwezig; 0 = niet aanwezig; onduidelijke status = +/-)

D. karakter schets van de relationele structuur:

C.1 de *primaire* relaties zijn overwegend 'technocratisch' van aard (1 = aanwezig; 0 = niet aanwezig)

C.1 de *primaire* relaties zijn sterk versnipperd over verschillende bilaterale (sub) contracten (= +/-)

C.2 de *secundaire* relaties laten een sterke inbedding zien in brede context (aanwezig = 1);

C.2 de *secundaire* relaties zijn gefragmenteerd naar verschillende clusters (= +/-);

C.2 de *secundaire* relaties zijn ongeordend (=0);

C.3 dominantie van de '*klant*' in het project (=1) (gaat altijd samen met afwezigheid dominantie van de 'leverancier')

C.4 dominantie van de '*leverancier*' in het project (=1); (gaat altijd samen met afwezigheid dominantie van de 'klant')

C.3 en C.4 geen duidelijke dominantie van klant of van leverancier (= +/-)

E. effectiviteit van de *communicatie*:

effectieve communicatie (=1);

geen effectieve communicatie (=0)

communicatie sterk afhankelijk van personen en omstandigheden (= +/-);

F. oriëntatie op *improvisatie* in de handelwijze en gedrag in het project:

sterke *oriëntatie* op improvisatie (= 1)

afwezigheid *oriëntatie* op improvisatie (=0)

zwak ontwikkelde *oriëntatie* op improvisatie (+/-)

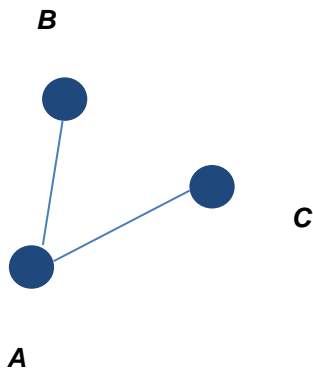
G. de mate van 'all over' *succes* van het project:

succesvol project (= 1);

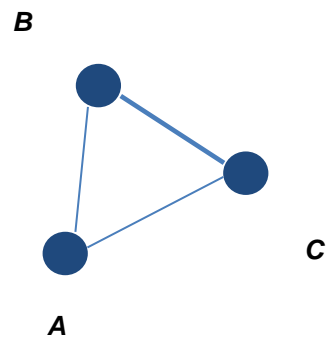
mislukt project (= 0)

diffuse uitkomst van het project (= +/-)

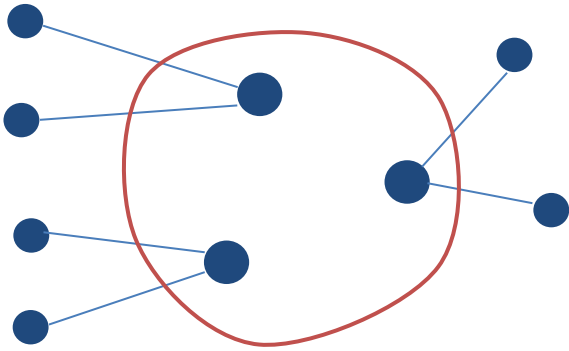
Bijlagen

C: Graphs Closure en Brokerage

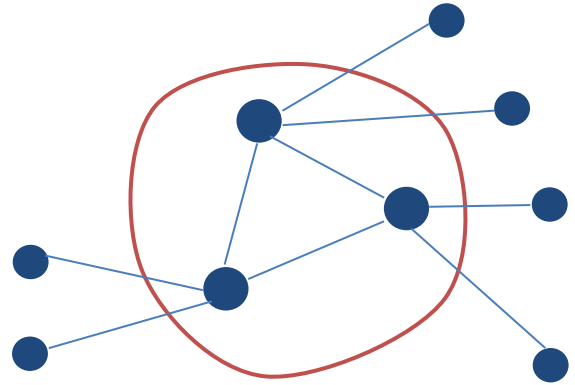
Figuur 1.
*Brokerage door A:
het vermogen een
relatie tussen B en
C te
bewerkstelligen*



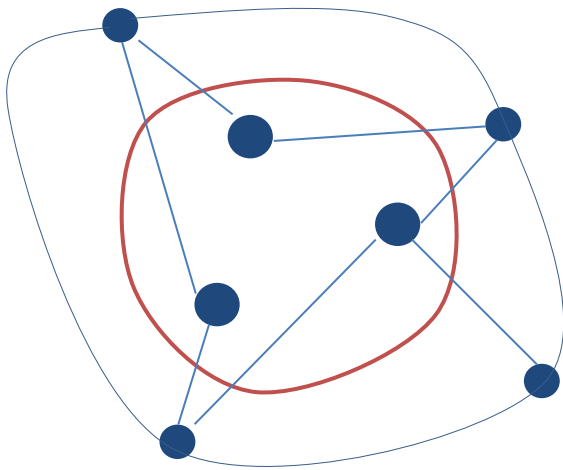
Figuur 2. *Closure
door A, B en C:
intensivering van
de relatie*



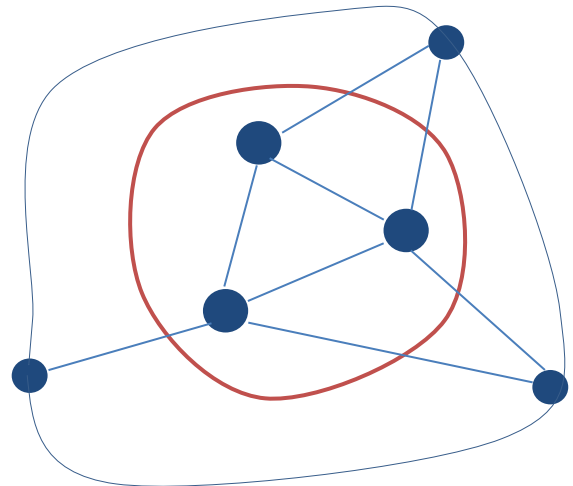
A



B



C



D

Figuur 3. Netwerkp patronen. De rode cirkel geeft de grenzen aan van de projectorganisatie

Bijlagen

D: Literatuur

Baaijens dr. J en Mr. M van Kooten Governance van Complexe Outsourcing Trajecten: Een relationeel Organisatie Perspectief, via www.platformoutsourcing.nl, CGI/PON augustus 2012

Baaijens dr. J en Mr. M van Kooten, Relatie gebonden governance van sourcing projecten, een combinatie van formele en informele stuurmechanismen. Een onderzoeksvoorstel, december 2012, Rotterdam

Burt, R.S. Structural Holes: The social structure of competition. Cambridge, 1992

Burt, R. S. The Network Structure of Social Capital, Research in Organizational Behaviour, volume 22, Elsevier, 2000

Burt, R.S. Brokerage and Closure: An introduction to Social Capital. New York, Oxford University Press, 2005

Fiss P.C., Cambre, Marx, Configurational Theory and Methods in Organizational Research. Emerald Group, 2013

Fiss P.C., Cambre, Marx, Configurational Theory and Methods in Organizational Research. Emerald Group, 2013

George A.L. and Bennet A. Process-Tracing and Historical Explanation, Chapter 10, in: Case Studies and Theory Development in the Social Sciences, Cambridge, 2004

Kozlowska, S. W. and Georgia T. Chao. The Dynamics of Emergence: Cognition and Cohesion in Work Teams. MANAGERIAL AND DECISION ECONOMICS nr.33: 335-354, 2012

Kozlowski, S.W., Georgia T. Chao, James A. Grand, Michael T. Braun, and Goran Kuljanin. Advancing Multilevel Research Design: Capturing the Dynamics of Emergence, Organizational Research Methods, nr. 16(4), 581-615, 2013

Nohria, N; Robert G Eccles. Networks and organizations : structure, form, and action. Boston, MA , Harvard Business School Press, 1992

Ragin, C.C. Constructing social research: the unity and diversity of method. Thousand Oaks, 1994

Rihoux, B. & Ragin, C. (Eds.) Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques. Thousand Oaks Sage, 2009

Ring Peter S., Van de Ven Andrew H., Developmental Processes of Cooperative Inter Organizational Relationships, Academy of Management Review, 1994

Stinchcomb, A. The Liability of Newness, in: Handbook of Organizational Psychology, 1965

Romanelli E. and Michael L. Tushman. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 5 (Oct., 1994), pp. 1141-1166

Weick, K. Organizational Redesign as Improvisation, in: Making Sense of the Organization. K.L.Weick, Blackwell, 2001

Vincent-Jones, P., Contractual Governance: Institutional and Organizational Analysis, Oxford Journal of Legal Studies, Vol 20, No 3 (2000), pp317-351.

Williamson, O.E. The mechanisms of governance, New York , Oxford University Press, 1996

Williamson, O. E. 2008. Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. Journal of Supply, Chain Management, 44: 5-16.

Zaheer, Gözubuyuk, and Hana Milanov, It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research, Academy of Management Perspectives, februari 2010

De auteurs bedanken dr. J. Raab, van het Department of Organization Studies van Tilburg University, voor zijn commentaar op de analyse van de cases.