

MASTER'S THESIS

A Knowledge Sharing System for outsourcing Healthcare Technology

Mulder, S,

Award date:
2023

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 18. Jun. 2024

Open Universiteit
www.ou.nl



A Knowledge Sharing System for outsourcing Healthcare Technology

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Betawetenschappen
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Science
Master of Science Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT
IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT

Student: Sipke Mulder

Identiteitsnummer: 851616580

Datum: 25-06-2023

Afstudeerbegeleider Lianne Cuijpers

Meelezer Bert Roelens

Versie nummer: 1.0

Status: Definitief

Abstract

Knowledge sharing is essential for successful ICT outsourcing. Certain conditions can facilitate this and are increasingly part of a Knowledge Sharing System. Outsourcing of healthcare technology is seen as a solution to various challenges facing the healthcare sector, but there is no research available to determine whether these facilitating conditions also apply. This research is designed to fill that gap and investigates the relevance of 20 facilitating conditions for outsourcing of healthcare technology. The research also investigates whether the actual application of these conditions leads to greater satisfaction with the outsourcing.

The research shows that out of the 20 conditions, 10 are relevant. These are in descending order of relevance: the extent to which parties invest in the relationship, direct personal contact, a clear project goal, clear descriptions of rights and obligations, degree of communication, duration of the cooperation, type of organization, experience of the relationship manager, type of employee and degree of cooperation. The research also shows that actual stipulation of expectations of these conditions increases the chance of a satisfactory outsourcing.

The research gives 6 suggestions for further research to help formulate robust Knowledge Sharing Systems and increase the chance of satisfaction with the outsourcing.

Sleutelbegrippen

Knowledge sharing, Outsourcing, Knowledge management, Healthcare technology, Facilitating conditions

Samenvatting

The global IT outsourcing market has grown significantly in recent decades. Outsourcers want their IT outsourcing to be successful and knowledge sharing is essential in this respect. Certain conditions facilitate this knowledge sharing and are increasingly part of a Knowledge Sharing System (KSS) within a Knowledge Management System (KMS).

Outsourcing in healthcare is special in a number of ways. First, demand is constantly increasing qualitatively as well as quantitatively while at the same time costs have to be cut. There is also a high outflow of staff, and the workforce is aging. Second, information systems for healthcare are subject to an above-average level of government regulations on security and privacy. In order to meet both challenges cost-effectively, implementation and outsourcing of new healthcare technologies are often considered.

Given this special context for outsourcing in the healthcare sector, it is not self-evident that the facilitating conditions for knowledge sharing apply here. While it is important that this is known, particularly in light of the aforementioned expectations for outsourcing new healthcare technology, no targeted research has yet been done.

To fill this gap, this research identifies 20 facilitating conditions and develops a research method to investigate to what extent these conditions are considered relevant for outsourcing of healthcare technology and whether the actual application of these conditions leads to greater satisfaction. In 4 case studies both outsourcers and IT-service providers have been interviewed on their expectations regarding these 20 conditions and on whether they actually applied the conditions and their expectations have been met. The resulting scores for relevance and satisfaction are supported by numerical ratings by the participants.

The research indicates that 4 conditions are not relevant when outsourcing healthcare technology. The 4 conditions are: visible use of shared knowledge, use of incentives for knowledge sharing, previous cooperation between outsourcer and service provider and the use of a (digital) collaboration space.

The results confirmed that 10 conditions are relevant. These are in descending order of relevance: First, the extent to which parties invest in the relationship. Second, direct personal contact. Third, a clear project goal. Fourth, a clear description of rights and obligations. Fifth, degree of communication and interaction. Sixth, duration of cooperation. Seventh, type of outsourcing partner. Eighth, relationship manager experience. Ninth, type of employee. Tenth, extent of the cooperation.

The results also confirmed that in the cases studied, actual application of the facilitating conditions by stipulation of expectations, for instance in a contract, leads to a greater chance that expectations will be met and a greater chance of satisfaction with the outsourcing.

Based on the results of the study, six suggestions are made for further research. First, research to determine which type of outsourcer and service provider are the best fit. Second, research to determine whether it's better to outsource healthcare technology to a smaller service provider. Third, research to determine whether there's average relevance to the type of partner for the outsourcing. Fourth, research to determine cause-effect relationships between conditions. Fifth, research to determine in which realistic context limited stipulation of expectations of conditions can lead to satisfaction with the outsourcing. Sixth, research on the balance between conditions for sharing explorative knowledge and exploitative knowledge since both are relevant but can counteract each other.

The results may have significance for outsourcing relationships beyond the context of healthcare technology outsourcing for two reasons. Firstly, because the sixth suggestion for further research indicates that the context of outsourcing of new technologies determines that conditions for both explorative- and exploitative knowledge are relevant, so the results can possibly be extended to

outsourcing with similar characteristics. Secondly, because there are no indications in the research that the relationship between stipulating of expectations on conditions and outsourcing satisfaction is unique to healthcare technology outsourcing or even healthcare outsourcing.

The conclusion based on the results is that there is an order in the relevance of facilitating conditions for outsourcing of healthcare technology and that stipulating expectations of these conditions increases the chance that these expectations will be met and thus the chance of satisfaction with the outsourcing. Based on this conclusion, a Knowledge Sharing System can be set up within the outsourcing relationship for healthcare technology, which increases the chance of satisfaction with the outsourcing. When setting up the Knowledge Sharing System, it can be taken into account that further research needs to be done on six issues, which research may lead to additional conclusions. In this way, this research contributes to keeping healthcare affordable and accessible.

Inhoudsopgave

Abstract.....	2
Sleutelbegrippen.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave.....	5
1. Introductie.....	7
1.1. Achtergrond.....	7
1.2. Gebiedsverkenning.....	8
1.3. Probleemstelling	10
1.4. Opdrachtformulering.....	10
1.5. Motivatie / relevantie	10
1.6. Aanpak in hoofdlijnen.....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1. Onderzoeksaanpak.....	12
2.2. Uitvoering.....	13
2.3. Resultaten en conclusies.....	13
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	15
3. Methodologie	16
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode.....	16
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	17
3.3. Gegevensanalyse.....	18
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	19
4. Resultaten	21
4.1. Uitvoering.....	21
4.2. Mate waarin condities relevant zijn bij outsourcing zorgtechnologie	22
4.3. Mate waarin vastlegging van condities bijdraagt aan tevredenheid	23
4.3.1. Vastgelegde en waargemaakte verwachtingen per conditie	23
4.3.2. Vastgelegde en waargemaakte verwachtingen per casus	25
4.3.3. Tevredenheid per casus	26
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	29
5.1. Discussie – aanbevelingen nader onderzoek.....	29
5.2. Discussie – reflectie	31
5.3. Conclusies.....	32
5.4. Aanbevelingen voor de praktijk.....	32

Referenties.....	34
Bijlage 1; Zoekresultaten; set 1.....	38
Bijlage 2; Zoekresultaten; backward- & forward snowballing.....	40
Bijlage 3: Semigestructureerde interviews; vragenlijst	42
Bijlage 4: Groepering 20 condities	43
Bijlage 5: Samenvoeging; 20 > 14 condities	43
Bijlage 6: Initiële- & Axiale Codering	45
Bijlage 7: Data informatievraag 1; verwachting condities per participant	46
Bijlage 8: Data informatievraag 2; Belang condities per participant.....	47
Bijlage 9: Data informatievragen 1&2; Relevantie conditie, per casus	48
Bijlage 10: Data informatievragen 1,3&4; Vastgelegde en waargemaakte verwachtingen per conditie50	
Bijlage 11: Data conditie type organisatie; quotes.....	55
Bijlage 12: Data code “ik ging er van uit”	56
Bijlage 13: Data informatievragen 1,2&4; Vastgelegde en waargemaakte verwachtingen per casus. 57	

1. Introductie

1.1. Achtergrond

De wereldwijde IT-outsourcing markt is de afgelopen decennia gegroeid van enkele miljarden in begin jaren negentig tot een omvang van 360 (Statistica, 2022) tot 700 miljard (MarketDataForecast, 2022) in 2021 afhankelijk van de definitie van wat onder IT-sourcing wordt verstaan. Over de verwachte groeipercentages tot 2027 is meer overeenstemming, die liggen tussen de 7,7% (Grandviewresearch, 2022) en 8,3% (Statistica, 2022). Drijvende krachten achter deze groei zijn de mogelijkheden die onder andere de wereldwijde globalisering (Heeks et al., 2021) biedt in combinatie met de opkomst van het internet en meer in het bijzonder die van webbased informatiesystemen en applicaties (Marchand & Jacobsen, 2001).

Waarom specifieke bedrijven ervoor kiezen om van deze mogelijkheden gebruik te maken verschilt van bedrijf tot bedrijf en zijn te verdelen in economische-, technologische- en strategische motieven, allen gericht op het verkrijgen van concurrentievoordeel (Sloniec & Gonzalez Rodriguez, 2018). Economische motieven komen het meest voor met kostenbesparing als belangrijkste motief voor outsourcing (Lacity et al., 2009). Dit is echter niet altijd een gezond streven naar concurrentievoordeel. Eerder is het in veel gevallen een teken van financiële problemen die het bedrijf door outsourcing probeert op te lossen (Strassman, 1995; Strassman, 2002).

Gemiddeld outsourcen bedrijven in 2020 13,6% van hun IT-budget (Computereconomics, 2022). Dit is een relevant percentage van het beschikbare budget waarbij het bedrijf graag ziet dat de outsourcing voldoet aan de verwachtingen. De verwachtingen die het bedrijf heeft, zijn onder andere omschreven in contracten samen met de mechanismen waarmee het wel of niet voldoet aan deze verwachtingen gemeten wordt en de beloning of boetes die daarmee gepaard gaan (Malovec & Gurbaxani, 2012). Uitbestedende bedrijven zijn uiteraard tevreden als aan hun verwachtingen wordt voldaan en ontevreden als dit niet zo is (Oliver, 1977,1980). De verwachtingen betreffen vaak de ervaren strategische meerwaarde en de geleverde technische kwaliteit, liefst gecombineerd met feitelijke kostenbesparingen (Rouse, 2006). Voldoen aan deze verwachting is alleen maar mogelijk als voor de leverancier helder is wat die verwachtingen zijn en in hoeverre hij daar op een bepaald moment aan voldoet. Het contract biedt hiervoor een basis maar gedurende de looptijd van het contract zal dit nader moeten worden ingevuld. Kennisdeling met de leverancier over wat de verwachtingen zijn en in hoeverre die worden waargemaakt is daarmee essentieel voor het succes van een IT-outsourcing relatie (Alexandrova, 2012; Lee, 2001) waarbij deze kennisdeling onder bepaalde condities beter gaat dan zonder deze condities en dus de kennisdeling faciliteren (Nonaka & Konno, 1998). Daarnaast wordt het verwerven van externe kennis door de uitbesteder steeds meer als voorwaarde gezien voor prestatieverbetering (Im & Rai, 2008) door optimalisatie van bedrijfsprocessen (Panayides, 2007) en innovatie (Chen et al., 2009). Sinds de jaren 90 is er steeds meer aandacht voor het onderbrengen van condities die kennisdeling, kennisverwerving en kennisopslag faciliteren in een kennismanagement systeem (KMS) (Davenport, 1994; Prusak, 2001)

Outsourcing in de gezondheidszorg is op een tweetal punten bijzonder ten opzichte van het bovenstaande algemene beeld. Ten eerste is de motivatie niet primair concurrentievoordeel. Gezondheidszorgorganisaties moeten een vraag bedienen die al decennia zowel kwalitatief als kwantitatief toeneemt terwijl tegelijkertijd de kosten dienen te worden verlaagd (Roberts, 2001). Daarnaast heeft de gezondheidszorg te maken met een verouderend personeelsbestand en hoge personeelsuitstroom. De druk om al deze uitdagingen het hoofd te bieden met implementatie van nieuwe (zorg)technologieën is hoog. Outsourcing van deze zorgtechnologieën wordt als oplossing

gezien om dit kostenefficiënt te doen (Malovec et al., 2015). Ten tweede zijn informatiesystemen in de gezondheidszorg en zorgtechnologie bovengemiddeld onderhevig aan overheidsregelgeving op het gebied van veiligheid en privacy, wat aanvullende eisen aan de outsourcing stelt (Lorence & Spink, 2004)

Dit geeft de vraag wat dan die condities zijn, die kennisdeling faciliteren en of die ook van toepassing zijn bij outsourcing van zorgtechnologie. Als dat zo is dan kan met deze condities het kennismanagementsysteem binnen de outsourcing relatie van zorgtechnologie zodanig worden vormgegeven dat de condities voor kennisdeling in de relatie optimaal zijn en dus ook de kans op tevredenheid over de samenwerking. Vormgeving vindt plaats door formalisatie in contracten en procedures. Kennisdeling is echter een individuele keus (Walter et al., 2015) en kan mogelijk slecht worden afgedwongen door formalisatie. Verder zijn succesvolle It-outsourcing relaties primair gebaseerd op vertrouwen. Deze relaties zijn te karakteriseren als partnerships en niet meer als de klassieke koper-leverancier verhouding (Vorontsova & Rusu, 2013). Formalisatie van onderlinge afspraken, bijvoorbeeld over het realiseren van faciliterende condities voor kennisdeling, geeft echter blijk van beperkt vertrouwen (Wang et al., 2021). Vervolgvraag is dan ook of vastlegging van de faciliterende condities leidt tot meer kennisdeling en meer tevredenheid (succes) over de outsourcing van zorgtechnologie.

Doel van dit onderzoek is om uit bestaand wetenschappelijk onderzoek relevante condities te destilleren waaronder kennisdeling beter plaatsvindt dan bij het ontbreken van deze condities en of vastlegging van deze condities leidt tot meer kennisdeling en of deze kennisdeling leidt tot tevredenheid over de outsourcing van zorgtechnologie.

In de rest van dit hoofdstuk zal een globale schets van het onderzoeksgebied worden gegeven, de probleemstelling en onderzoeksvraag nader worden gedefinieerd en de relevantie van het onderzoek worden toegelicht. Vervolgens wordt het literatuuronderzoek beschreven en de resultaten gepresenteerd. In hoofdstuk 3 wordt het onderzoekmodel ontwikkeld en de onderzoeksopzet voor validatie van het model toegelicht. In Hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd waarna in hoofdstuk 5 op basis van de resultaten conclusies worden getrokken en suggesties voor aanvullend onderzoek worden gedaan.

1.2. Gebiedsverkenning

Kennis moet worden onderscheiden van data en informatie. Data is een reeks objectieve feiten over gebeurtenissen die pas informatie wordt door de betekenis die de ontvanger van de data eraan geeft (Davenport & Prusak, 1998). Informatie is dus een stroom van berichten tussen verzender en ontvanger, terwijl kennis wordt gecreëerd en georganiseerd als deze stroom van informatie wordt verwerkt tot als waar geziene overtuigingen van de ontvanger (Nonaka, 1994).

Kennis kan daarmee kort worden gedefinieerd als een "gerechtvaardigde ware opvatting" zoals Plato dat doet of uitgebreider als "Kennis is een vloeiende mix van ingekaderde ervaring, waarden, contextuele informatie en deskundig inzicht die een kader biedt voor het evalueren en opnemen van nieuwe ervaringen en informatie. Het ontstaat en wordt toegepast in de geest van kenners. In organisaties wordt het vaak niet alleen ingebed in documenten of repositories, maar ook in organisatorische routines, processen, praktijken en normen" (Davenport & Prusak, 1998). Voor dit onderzoek zal de volgende wat compactere definitie worden gehanteerd: "Kennis is een vloeiende mix van overtuigingen die een kader biedt voor het evalueren van nieuwe ervaringen en informatie".

Het delen van deze kennis cq overtuigingen moet weer onderscheiden worden van overdracht (transfer) van kennis en uitwisseling (exchange) van kennis. Kennisoverdracht betreft het proces van sturen en ontvangen van kennis. Dit begrip wordt vaak gebruikt om de beweging van kennis door een organisatie tussen bijvoorbeeld afdelingen te beschrijven (Szulanski, 1996). Kennisuitwisseling is een vergelijkbaar proces maar dan tussen personen en vindt plaats nadat personen bepaalde kennis aanbieden, andere personen deze kennis zoeken en beide personen besluiten de kennis uit te wisselen. (Wang & Noe, 2010).

Kennisdeling verschilt van kennisoverdracht en kennisuitwisseling. Het is geen proces maar de activiteit van het bewust en vrijwillig aanbieden van kennis zonder dat daar enige verplichting toe bestaat (Davenport, 1997). Dit is ook de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Het opdoen van kennis vereist trouwens ook weer kennis. De overtuiging van de ene partij (de partij die de kennis deelt) moet immers door de andere partij (de ontvanger) gereconstrueerd worden om het zijn eigen kennis cq overtuiging te maken (Hendriks, 1999). Dit laatste aspect en in hoeverre er sprake is van kennisdeling als de reconstructie niet lukt, blijft in dit onderzoek buiten beschouwing.

Volgens het Triandis model (Triandis, 1977) wordt menselijk gedrag en dus de keuze van individuen om kennis te delen, beïnvloed door enerzijds de intenties van de persoon, die weer worden beïnvloed door sociale factoren, betrokkenheid en verwachte gevolgen en anderzijds door faciliterende condities. Faciliterende condities zijn organisatorische en technische structuren waarvan het individu gelooft dat deze kennisdeling ondersteunen. (Chan et al., 2010). In dit onderzoek worden deze 2 definities gecombineerd en worden faciliterende condities gezien als elke organisatorische of technische structuur die direct of indirect kennisdeling bevordert. Direct door de fysieke mogelijkheden tot kennisdeling aan te bieden en indirect door de sociale factoren, betrokkenheid en verwachte gevolgen te beïnvloeden zodanig dat kennisdeling wordt vergroot.

Het tegengaan van het achterhouden van kennis ondersteund daarmee logischerwijs kennisdeling. De faciliterende condities voor het achterhouden- of delen van kennis verschillen echter (Pereira & Mohiya, 2021; Gagné et al., 2019). Kennisdelen en kennis achterhouden zijn daarmee begrippen naast elkaar en niet tegenover elkaar en diametraal (Su, 2021; Serenko & Bontis, 2016). Bijvoorbeeld: als een bepaald tekort een conditie voor het achterhouden van kennis is betekent dat niet dat een overschot leidt tot kennisdeling. Dat de relatie tussen de twee begrippen complex is blijkt uit het feit dat zowel een daling- als een stijging in aanzien binnen een organisatie leidt tot het achterhouden van kennis (Issac et al., 2022). In dit onderzoek worden daarom, gezien het voorgaande, resultaten over het achterhouden van kennis niet meegenomen.

De oorsprong van kennismanagement wordt vaak gelegd bij een conferentie over dit onderwerp in Boston in 1993 (Prusak, 2001). Een van de eerste definities van kennismanagement na deze conferentie is "Kennismanagement is het proces van het vastleggen, verspreiden en effectief gebruiken van kennis." (Davenport, 1994). Sindsdien zijn er vele definities van kennismanagement geweest. Een analyse van meer dan honderd van deze definities geeft het gemiddelde van al deze definities als "kennismanagement is het managementproces van het creëren, delen en gebruiken van organisatorische informatie en kennis". Een definitie die wel erg algemeen en beknopt is (Girard, 2015). Voor dit onderzoek wordt daarom de volgende uitgebreidere definitie gebruikt: "Kennismanagement is een bewuste strategie om de juiste kennis op het juiste moment bij de juiste mensen te krijgen en mensen te helpen informatie te delen en in actie te brengen op manieren die ernaar streven de prestaties te verbeteren" (O'Dell & Grayson, 1998) waarbij het woord "bewust" wordt geïnterpreteerd als "vastgelegd", zoals bijvoorbeeld in een contract.

Outsourcing is een afkorting van outside sourcing. Hiermee wordt bedoeld het contracteren of uitbesteden van activiteiten om geld, personeel, tijd en faciliteiten vrij te maken voor activiteiten waarin een bedrijf een concurrentievoordeel heeft (Moskowitz, 2009). In geval van het outsourcen van IT-activiteiten gaat het om de praktijk van het overdragen van IT-middelen, leases, personeel en management-verantwoordelijkheid voor het leveren van diensten van interne IT-functies aan derden (Hirschheim & Lacity, 2000). Voor dit onderzoek zal deze laatste definitie worden gebruikt.

Zorgtechnologie wordt ook wel Health Technology, Health Information Technology of E-Health genoemd en betreft het kosteneffectieve en veilig gebruik van informatie- en communicatietechnologieën (ICT) ter ondersteuning van gezondheid en gezondheidszorgdiensten (World Health Organization, 2017) en breder gedefinieerd de toepassing van (informatie) technologie in de gezondheidszorg, wat de definitie is die in dit onderzoek wordt gehanteerd.

1.3. Probleemstelling

Steeds meer zorgorganisaties outsourcen hun zorgtechnologie. Om hier tevreden over te zijn is kennisdeling in de outsourcing relaties die ze aangaan dus een belangrijke voorwaarde. Het betreft dan kennisdeling over verwachtingen, het al dan niet voldoen aan deze verwachtingen en kennis noodzakelijk voor innovaties en procesverbeteringen. Bij de zorgorganisaties dient dus kennis aanwezig te zijn van de noodzakelijke voorwaarden voor deze kennisdeling en hoe deze gerealiseerd kunnen worden om de outsourcing te laten slagen. In hoeverre is kennisdeling dus “maakbaar” bij outsourcing van zorgtechnologie? Wat zijn de voorwaarden, kunnen ze in een Kennis Deling Systeem (KDS) worden vastgelegd als onderdeel van een Kennis Management Systeem (KMS) en leidt dat dan daadwerkelijk tot tevredenheid over de outsourcing? Zonder deze kennis is het niet mogelijk om de outsourcing relatie zodanig vorm te geven dat de slaagkans van de outsourcing optimaal is.

1.4. Opdrachtformulering

Als kennisdeling essentieel is voor tevredenheid over outsourcing en er condities zijn te benoemen die kennisdeling in de context van outsourcing ondersteunen, kan gesteld worden dat het inbrengen van deze condities in de outsourcing relatie onderdeel is van succesvol kennismanagement binnen de relatie en bijdraagt aan de tevredenheid over de outsourcing.

Voor de formele start van de relatie moet daarom het KMS van de relatie inclusief deze condities worden vormgegeven. Dit onderzoek richt zich op de vraag wat deze condities zijn, die kennisdeling ondersteunen binnen een outsourcing relatie van zorgtechnologie en in welke mate het onderbrengen van deze condities in een KMS ook daadwerkelijk bijdraagt aan tevredenheid over outsourcing.

De onderzoeksvraag is daarmee:

“In welke mate leidt het vastleggen van faciliterende condities voor kennisdeling in een kennismanagementsysteem tot tevredenheid over outsourcing van zorgtechnologie”

Om deze vraag te beantwoorden dient eerst onderzocht te worden of deze vraagstelling of onderdelen ervan al eerder zijn beantwoord en vervolgens dienen deze resultaten te worden verwerkt in de uiteindelijke onderzoeksvragen die daarna empirisch zullen worden getoetst.

1.5. Motivatie / relevantie

Om gezondheidszorg bereikbaar te houden voor iedereen dient deze betaalbaar en beschikbaar te blijven. Dit is naast een aantal andere redenen, een belangrijke motivatie voor outsourcing van zorgtechnologie. IT-managers dienen zich daarom meer te focussen op de vormgeving en management van de outsourcingrelatie in tegenstelling tot het zelf ontwikkelen en ondersteunen van zorgtechnologie

(Roberts, 2001). Er is onderzoek beschikbaar naar condities voor Kennismanagement bij IT-outsourcing. Specifiek onderzoek naar condities voor kennisdeling als onderdeel van kennismanagement bij IT-outsourcing is beperkter beschikbaar. Bijdrage van dit onderzoek is dat het de beperkte hoeveelheid onderzoek en kennis op dit vlak uitbreidt.

Onderzoek naar toepasbaarheid van deze kennis op outsourcing van zorgtechnologie is vrijwel niet beschikbaar. Dit onderzoek legt een basis voor verder onderzoek op dit vlak en de conclusies stellen managers in de gezondheidszorg in staat om de kans op tevredenheid over outsourcing van zorgtechnologie te vergroten en gezondheidszorg bereikbaar te houden voor iedereen.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader worden bepaald door een literatuuronderzoek. Eerst zal de aanpak van het literatuuronderzoek worden toegelicht waarna de resultaten worden vermeld en de doelstelling van het vervolgonderzoek wordt gedefinieerd. In hoofdstuk 3 wordt de keuze van de te volgen onderzoeksmethode toegelicht waarna de methode verder wordt uitgewerkt en er wordt toegelicht hoe de gegevensanalyse gedaan is. Als laatste wordt er in dit hoofdstuk de validiteit, betrouwbaarheid en de ethische aspecten van het onderzoek toegelicht. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk 5 worden vervolgens op basis van de resultaten van het onderzoek conclusies getrokken en aanbevelingen voor de praktijk en vervolgonderzoek gedaan.

2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoekaanpak

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader vastgesteld voor de onderzoeksvraag:

“In welke mate leidt het vastleggen van faciliterende condities voor kennisdeling in een kennismanagementsysteem tot tevredenheid over outsourcing van zorgtechnologie”

Dit kader zal bestaan uit de faciliterende condities voor kennisdeling in een kennismanagementsysteem voor outsourcing van zorgtechnologie. In het vervolgonderzoek zal daarna worden bepaald in hoeverre deze condities en de eventuele vastlegging ervan bijdragen aan tevredenheid over de outsourcing. Het kader zal door middel van een literatuuronderzoek worden bepaald.

De kernbegrippen in de onderzoeksvraag zijn (onderstreept): “faciliterende condities voor kennisdeling in een kennismanagementsysteem bij outsourcing van zorgtechnologie”

Deze 5 kernbegrippen zijn middels de “building-blocks” methode omgezet in sleutelwoorden en hun synoniemen waarop de resultaten van het literatuuronderzoek zijn geselecteerd.

De synoniemen zijn gekozen op basis van hun voorkomen in een eerste beperkte selectie van de literatuur en de volgende twee observaties uit 1.2:

- Zoals in 1.2 aangeven verschillen de begrippen kennisdeling, -overdracht en – uitwisseling van elkaar. De begrippen lopen echter in elkaar over en kunnen worden samengevoegd om een meer compleet beeld van het onderwerp te krijgen (37, Shahbaznezhad et al., 2019). Daar is in dit onderzoek voor gekozen. Overdracht en uitwisseling zijn dus als synoniemen gehanteerd voor het begrip “deling”.
- In de zoektermen zijn zowel het delen als het achterhouden van kennis opgenomen. Dit is omdat diverse onderzoeken beide betreffen. Eerder is echter aangegeven dat delen en achterhouden niet (negatief) correleren (zie 1.2). Van onderzoeksresultaten over zowel het delen als het achterhouden van kennis zijn daarom alleen de resultaten over het delen van kennis meegenomen.

Dit geeft de volgende 5 sleutelwoorden en hun synoniemen:

- Facilitating Conditions OR Conditions OR Circumstances OR Requirements OR Antecedents OR Enablers
AND
- Knowledge Sharing OR Knowledge transfer OR Knowledge exchange OR Knowledge hiding
AND
- Knowledge Management System OR KMS Knowledge Sharing System or KSS
AND
- Outsourcing
AND
- Care Technology OR Healthcare Technology OR Healthcare

Verdere versmalling is toegepast door alleen peer-reviewed, empirisch onderzoek en resultaten uit de bibliotheek van de Open Universiteit, te selecteren. Ook zijn er alleen onderzoeksresultaten geselecteerd naar te operationaliseren faciliterende condities aangezien de doelstelling is om te komen tot een Kennis Deling Systeem voor de outsourcing van zorgtechnologie (zie 1.4). Resultaten zoals

“vertrouwen” of “wederzijds begrip” zijn daarom niet geselecteerd. Om het onderzoek te begrenzen is een maximum van 20 te selecteren condities gesteld.

Het bleek dat er geen relevant onderzoek beschikbaar is naar condities voor kennisdeling als onderdeel van kennismanagement bij outsourcing van zorgtechnologie. De selectie van literatuur is daarom na (het ontbreken van) van een relevante hoeveelheid resultaten (1 resultaat) in een aantal stappen verkennend verbreed door telkens 1 kernbegrip in de vraagstelling weg te laten en het bijbehorende sleutelwoord en de synoniemen weg te laten. Dit geeft de volgende aangepaste vraagstellingen:

- “Wat zijn de faciliterende condities voor kennisdeling bij outsourcing van zorgtechnologie?”
- “Wat zijn de faciliterende condities voor kennisdeling als onderdeel van een kennismanagementsysteem?”
- “Wat is er bekend over kennisdeling bij outsourcing?”
- “Wat zijn de faciliterende condities voor kennisdeling?”

2.2. Uitvoering

De met de zoekopdrachten uit 2.1, gevonden publicaties, zijn op relevantie beoordeeld voor de onderwerpen kennisdeling, faciliterende condities, kennismanagement, outsourcing en zorgtechnologie. Relevantie voor kennisdeling aangevuld met minimaal 1 van de andere onderwerpen, was een voorwaarde voor selectie. Met deze methode is er een eerste set van 5 publicaties geselecteerd (Bijlage 1).

Op deze set is vervolgens forward- en backward snowballing toegepast (bijlage 2) waarbij bij gebrek aan resultaten uit de bibliotheek van de Open Universiteit, ook resultaten gevonden met Google Scholar zijn geselecteerd. Op deze manier zijn weer 25 publicaties gevonden. Ook is een 4-tal publicaties geselecteerd uit de achtergrondbeschrijving en gebiedsverkenning (Hoofdstuk 1); totaal dus 34 publicaties.

Het bovenstaande betekent dat er een zeer pragmatische onderzoek filosofie is gehanteerd omdat er geen kader voor de oorspronkelijke onderzoeksvraag gevonden kon worden. De onderzoeksvraag is enkele malen verbreed en toen de op bruikbaarheid geselecteerde resultaten toch nog te beperkt waren is er backward- en forward snowballing toegepast (Bijlage 2).

2.3. Resultaten en conclusies

Contracten

Contracten met heldere omschrijvingen van rechten en plichten van partijen geven zekerheid aan verwachtingspatronen over en weer over wat voor soort informatie op welk moment op prijs wordt gesteld (De Vries et al., 2014) of juist niet (Joshi, 2009) en leiden daarom tot meer kennisdeling. Naast rechten en plichten kunnen ook incentives een belangrijke rol spelen in het stimuleren van kennisdeling (Yu et al., 2004). Een helder omschreven projectdoel is sowieso een essentieel beginpunt voor elke samenwerking en ook voor kennisdeling (Im & Rai, 2008).

Rechten/plichten en kennissoorten

Het effect van het omschrijven van rechten en plichten voor kennisdeling, is divers. De individuele motivatie om kennis te delen verslechtert erdoor maar het heeft een positief effect op de feitelijke kennisdeling, het is immers een verplichting die moet worden nagekomen (Liu & Fang, 2010). Het effect verschilt ook per onderwerp waarover kennis gedeeld wordt. Het heeft een positief effect op kennis die gericht is op optimalisatie van de huidige situatie en huidige processen, zogenaamde exploitatieve kennis (Im, 2006; Benner & Tushman, 2003). Deze kennis is relatief makkelijk te coderen en expliciet te maken (Teo & Bhattacharjee, 2014) waardoor ze makkelijk gedeeld kan worden (Santoro & Bierly, 2006).

Te veel vastgelegde verplichtingen hebben echter een negatief effect op kennisdeling over onderwerpen zoals eigenaarschap van eindresultaten, een rechtvaardige verdeling van meevallers en tegenvallers (Schepers et al., 2019) en kennis die gericht is op processen die noodzakelijk zijn om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden, zogenaamde exploratieve kennis (Kyriakopoulos & Moorman, 2004). Al deze onderwerpen zijn meer gerelateerd aan interne motivatie die dus juist negatief wordt beïnvloed door verplichtingen voor kennisdeling (Liu & Fang, 2010). De motivatie van beide kanten om kennis te delen is daarmee een belangrijke factor in de uiteindelijke mate van kennisdeling (Teo & Bhattacharjee, 2014). Voor het delen van deze exploratieve kennis is persoonlijk contact een voorwaarde (Koruna, 2003). Dit moet worden gefaciliteerd middels een gedeelde digitale of fysieke ruimte (Nonaka & Konno, 1998). Bij de digitale ruimte speelt de kwaliteit van de IT-infrastructuur een belangrijke rol bij het ondersteunen effectieve kennisdeling (van den Hooff & Huysman, 2009). Wat ICT-infrastructuur is in dit onderzoek niet helder gedefinieerd. Dit wordt verder gezien als zowel hard- als software.

Beide typen kennisdeling, exploitatief en exploratief, zijn overigens nodig voor langdurig succesvolle relaties (Im, 2006).

Relatiekwaliteit

Of er nu veel of weinig verplichtingen over kennisdeling in het contract staan, in alle gevallen zal door het contract een relatie ontstaan die wordt gekenmerkt door allerlei vormen van communicatie zoals emails, vergaderingen, etc.. De kwaliteit van deze relatie beïnvloedt in belangrijke mate of partijen er dan voor kiezen om kennis te delen (De Vries et al., 2014). Deze kwaliteit wordt onder meer beïnvloed door de feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur van de relatie. Hoe langer deze is hoe beter de relatie (Johnson, 1999). Als de relatie langer duurt gaan partijen meer als een soort praktijkgemeenschap werken waarin gezamenlijk kennis verder wordt ontwikkeld (Cohen & Levintale, 1990). Partijen die eerder hebben samengewerkt zijn dan ook geneigd om meer kennis met elkaar te delen (Teo & Bhattacharjee, 2014). Daarnaast wordt de kwaliteit van de relatie beïnvloed door de mate van communicatie en interactie. Hoe meer je communiceert en onderlinge interactie hebt des te beter de relatie (Mercier, 2004; Smith, 1998). Hetzelfde kan gezegd worden voor de mate van samenwerking (Chen et al., 2014) en hoeveel partijen in de relatie investeren. Als het een brede samenwerking is waarin veel moet worden afgestemd (Lee & Choi, 2003) en partijen veel tijd en moeite investeren in de relatie (Smith, 1998) is de kwaliteit van de relatie beter.

Organisatie

De kenmerken van de betrokken organisaties zijn ook nog een factor voor de mate van kennisdeling. Flexibele organisaties zullen eerder kennis delen dan minder flexibele organisaties (van den Hooff & Huysman 2009). In het verlengde daarvan blijkt dat centraal aangestuurde organisatie ook minder geneigd zijn om kennis te delen in verhouding tot decentraal aangestuurde organisaties (Lee & Choi 2003). Hetzelfde geldt voor grote(re) organisaties in verhouding tot kleinere (Simonin, 2004).

Medewerker

De persoonlijke kenmerken van betrokken medewerkers hebben ook invloed op de mate van kennisdeling. Als medewerkers zogenaamde T-shaped skills hebben waarbij gespecialiseerde kennis en vaardigheden gecombineerd worden met het vermogen om verbindingen te leggen en kennis over te dragen, ondersteunt dat de kennisdeling (Gururajan et al., 2010). Een goed reputatie van de medewerker die kennis deelt helpt ook (Szulanski, 1996) De ontvanger van de kennis moet dan uiteraard wel in staat zijn om de kennis te interpreteren en toe te passen (absorptive capacity; Szulanski, 1996; Balle et al., 2020) dit is des te meer van belang omdat (zichtbare) feitelijke toepassing van gedeelde kennis verdere kennisdeling stimuleert (Ouakouak et al., 2021).

Daarnaast blijkt dat als medewerkers in het verleden regelmatig kennis hebben gedeeld in samenwerkingen, ze die gewoonte meenemen in nieuwe samenwerkingen en daar dus de mate van kennisdeling positief beïnvloeden (Orbell & Verplanken, 2010). Sec ervaring speelt met name een rol bij

de relatiemanagers (SLA manager, accountmanager) van beide partijen. Des te meer ervaring die heeft des te meer men geneigd zal zijn om in de samenwerking kennis te delen (De Vries et al., 2014; Dahl & Petersen, 2004).

Samenvattend zijn de volgende faciliterende condities voor kennisdeling gevonden in het literatuuronderzoek:

Faciliterende condities			
1	heldere omschrijvingen van rechten en plichten	11	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren
2	Incentives	12	Flexibiliteit organisatie
3	Een helder omschreven projectdoel	13	Structuur organisatie
4	Direct persoonlijk contact	14	Omvang organisatie
5	een gedeelde digitale of fysieke ruimte	15	T-shaped skills:
6	It infrastructuur	16	Persoonlijk reputatie betrokkenen
7	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	17	Absorptive capacity betrokkenen
8	Eerdere samenwerking	18	Zichtbaar gebruik gedeelde kennis
9	mate van communicatie en interactie	19	Kennisdeling in het verleden door betrokkenen
10	mate van samenwerking	20	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft

Tabel 1: faciliterende condities

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

De resultaten van het literatuuronderzoek geven niet het gezochte theoretische kader van faciliterende condities voor kennisdeling in een kennismanagementsysteem voor outsourcing van zorgtechnologie (zie 2.1). Wel zijn er resultaten gevonden van faciliterende condities voor kennisdeling die in een aantal onderzoeken specifiek zijn voor outsourcing en/ of onderdeel zijn van een kennismanagementsysteem. In het vervolgonderzoek zal worden onderzocht in hoeverre de gevonden condities en de eventuele vastlegging van verwachtingen ervan bijdragen aan tevredenheid over outsourcing van zorgtechnologie (zie 2.1). Dit geeft de onderstaande 2 deelvragen voor het vervolgonderzoek:

- A. in welke mate zijn de faciliterende condities voor kennisdeling die in de literatuur gevonden zijn, relevant bij outsourcing van zorgtechnologie
- B. In welke mate leidt vastlegging van deze condities tot tevredenheid bij outsourcing van zorgtechnologie.

Met de resultaten van dit vervolgonderzoek kan dan het KDS binnen de outsourcingrelatie worden vormgegeven om de tevredenheid over de outsourcing te ondersteunen.

3. Methodologie

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode

Voor plaatsing van de gemaakte keuzes in de onderzoeksopzet zal verwezen worden naar de structuur van de “onderzoeksui” van Saunders (Saunders et al., 2009).

De initiële probleemstelling voor het onderzoek betrof de “maakbaarheid” van kennisdeling bij outsourcing van zorgtechnologie (zie 1.3). Uit het literatuuronderzoek bleek echter dat het toetsen van (onderdelen van) een “bewezen” KDS of KMS voor outsourcing van zorgtechnologie niet mogelijk was door gebrek aan onderzoeken op dit vlak. Wel kan er getoetst worden of de gevonden faciliterende condities relevant zijn voor outsourcing van zorgtechnologie (deelvraag A) en of de vastlegging daarvan bijdraagt aan tevredenheid over de outsourcing (deelvraag B)

Zoals aangegeven is de onderzoeksvraag nog niet eerder onderzocht en is er dus geen eerder onderzoek wat getoetst kan worden. Het onderzoek zal daarom verkennend en inductief van karakter zijn.

De onderzoeksvraag betreft condities (faciliterende condities voor kennisdeling) die in een nieuwe context (outsourcing van zorgtechnologie) onderzocht worden. Casestudies zijn om 3 redenen hiervoor geschikt. Ten eerste, kunnen onderwerpen intensief en diepgaand en in hun specifieke context worden onderzocht (Dubois & Gadde, 2022) wat aansluit op een verkennend, inductief onderzoek. Ten tweede, biedt een casestudie de mogelijkheid om vertrouwelijke data beschikbaar te krijgen zoals data over de mate waarin partijen tevreden zijn over de samenwerking (wat veelal “meningen” zijn). Ten derde, kan een casestudie binnen de beschikbare tijd van enkele maanden worden afgerond.

Onderzoeksmethoden als experimenten, enquêtes, archiefonderzoek en actieonderzoek bieden deze drie aspecten niet en zijn daarmee niet geschikt voor dit onderzoek.

Binnen elke voor het onderzoek geselecteerde organisatie zullen 2 casestudies worden gedaan. De 2 casestudies zijn zo gekozen dat in de ene casestudie uitgebreide vastlegging van condities is gedaan (een uitgebreid contract, veel vastgelegde procedure, veel vastgelegde eisen) en in de andere casestudie niet. Op die manier kan onderzocht worden of de resultaten zich (negatief) herhalen. De 2 casestudies zullen gevalideerd worden door eenzelfde onderzoeksopzet bij een 2de zorgorganisatie. Totaal zullen dus 4 casestudies gedaan; 2 per uitbestedende organisatie; totaal dus 2 casestudies met uitgebreide vastlegging en 2 met weinig vastlegging. Aangezien het onderzoek een verkennend, inductief karakter heeft zal in elke casestudie breed informatie worden opgevraagd, zowel bij de uitbestedende zorgorganisatie als bij de dienstverlener.

Voor de onderzoeksmethode zal voor beide deelvragen gesteund worden op onderzoek naar verwachtingen (Oliver, 1977,1980) wat ook toepasbaar is bij IT-outsourcing (Wolverton et al., 2020).

- Voor deelvraag A zal gesteund worden op het deel wat aangeeft dat verwachtingen over een onderwerp de relevantie ervan aanduidt. Op die manier kan per gevonden conditie in het literatuuronderzoek de relevantie voor outsourcing van zorgtechnologie worden uitgevraagd in de casestudie. Om de resultaten te ondersteunen zal er ook een (getalsmatige) waardering van het belang van de conditie worden uitgevraagd.
- Voor deelvraag B zal gesteund worden op het deel wat aangeeft dat het al dan niet waarmaken van verwachtingen leidt tot tevredenheid. Op die manier kan tevredenheid bij wel- en bij niet vastlegging van verwachtingen bepaald worden door de uitvraag of verwachtingen zijn waargemaakt van wel- en van niet vastgelegde verwachtingen van condities. Om deze resultaten te ondersteunen zal ook een (getalsmatige) waardering van de tevredenheid over de outsourcing worden uitgevraagd.

Dit betekent een mixed-methodisch onderzoek met zowel kwalitatieve- als kwantitatieve elementen. Er wordt kwalitatief onderzoek bij beide deelvragen gedaan op de gegevens verzameld uit beschikbare documenten (o.a. contracten) en interviews. Daarnaast wordt er kwantitatief onderzoek gedaan bij beide deelvragen op de (getalsmatige) waarderingen en wordt dit daarna gecombineerd met het kwalitatieve onderzoek om tot een holistisch antwoord op de onderzoeksvraag te komen. Kwalitatief en kwantitatief onderzoek vindt dus gelijktijdig plaats.

Gezien de beperkte beschikbare tijd voor het onderzoek valt een longitudinale casestudie af, waarbij de ontwikkeling van de tevredenheid over de outsourcing in de tijd gevolgd kan worden. Er is dus gekozen voor een cross-sectional onderzoek, een momentopname.

Keuze organisaties en cases

Gezien het vertrouwelijk karakter van de benodigde data was de verwachting dat de tijd die nodig is om toegang te verkrijgen tot data bij organisaties waarmee de onderzoeker nog geen relatie heeft buiten de beschikbare tijd voor het onderzoek valt. Daarom zijn de casestudies gekozen in de directe werkomgeving van onderzoeker; te weten de langdurige gezondheidszorg (verpleeghuiszorg, verstandelijk gehandicaptenzorg). Voordeel hiervan is dat participanten meer en vertrouwelijke informatie delen aangezien ze bekend zijn met onderzoeker. Nadeel is dat onderzoeker bekend is met de organisaties en daardoor mogelijk minder onafhankelijk. In 3.4 zal hier nader op worden ingegaan. Ook zijn de resultaten niet per definitie overdraagbaar naar andere sectoren (zie ook 5.2)

Er is een longlist van organisaties gemaakt, gerangschikt op in hoeverre onderzoeker het waarschijnlijk achtte dat er cases met outsourcing van zorgtechnologie beschikbaar waren. De organisaties zijn van meest naar minst waarschijnlijk benaderd en de ICT-managers is gevraagd of er een outsourcing van zorgtechnologie met uitgebreide vastlegging beschikbaar was voor het onderzoek en een outsourcing met beperkte verslaglegging. Beide cases dienden recent te zijn afgesloten of nog actief om de accuraatheid van de verzamelde informatie te garanderen. Uiteindelijk zijn de bovenste 2 organisaties uit de longlist geselecteerd waar deze 2 outsourcing cases van zorgtechnologie beschikbaar waren en die wilden meewerken aan het onderzoek.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Voor elke conditie in Tabel 1, zal in elke casestudie de vraag moeten worden beantwoord in welke mate de conditie relevant is en eventuele vastlegging daarvan, heeft bijgedragen aan de tevredenheid over de outsourcing. In de feitelijke vraagstelling is de term “toegepast” gebruikt in plaats van “vastgelegd”. Het zal voor de geïnterviewde namelijk niet altijd helder zijn of een conditie is vastgelegd. Een voorbeeld: de uitbesteder kan er bewust voor kiezen om met een kleinere en/ of decentraal georganiseerde dienstverlener samen te werken omdat hij denkt dat de communicatie dan beter zal verlopen. Deze keuze kan wel of niet in aanbestedingsstukken zijn vastgelegd. Hoe dan ook is de conditie bewust toegepast in het kader van kennisdeling en onderdeel van een KDS en had ook vastgelegd kunnen worden.

De mate van verwachtingen is indicatief voor relevantie (Oliver, 1977,1980) en kan onderzoekdeelvraag A beantwoorden (“in welke mate zijn de condities van relevant?”) en tevredenheid is het resultaat van de mate waarin verwachtingen worden waargemaakt (Oliver, 1977,1980) en kan onderzoekdeelvraag B (“in welke mate draagt vastlegging bij aan tevredenheid?” beantwoorden. Aangevuld met de uitvraag van getalsmatige waarderingen (zie 3.1) geeft dit de 3 thema's en 6 informatievragen in Tabel 2, 1ste kolom.

Keuze informatiebronnen

De te raadplegen informatiebronnen zijn zowel archivale informatiebronnen (contracten, procedures, jaarverslagen, leveranciers beoordelingen) als personen. Persoonlijke informatiebronnen zijn geselecteerd op basis van beschikbaarheid. Indien er bij een partij in 1ste instantie geen of slechts 1 persoonlijke informatiebron beschikbaar is wordt snowball-refferral toegepast te beginnen met de ICT-manager, tot er 2 informatiebronnen per partij beschikbaar zijn. Aangezien er voor elke casus informatie wordt ingewonnen bij 2 partijen (uitbesteder en dienstverlener; zie 3.1) zal er bij 16 persoonlijke informatiebronnen informatie worden opgevraagd die samen met de fysieke informatiebronnen gekoppeld kunnen worden aan de thema's en informatievragen (Tabel 2).

Deelvraag: Thema - Informatievraag	Informatiebron
A: Relevantie, 1. Wat waren de verwachtingen van elke conditie 2. wat is de score van het belang van elke conditie (schaal 1 t/m 10)?	Persoonlijk: Betrokkenen bij vormgeving samenwerking - Uitbesteder: SLA manager, - Dienstverlener: Projectleider, Accountmanager
B: Resultaat, 3. Welke van de in tabel 1 genoemde condities zijn toegepast in de casestudie? 4. Zijn de verwachtingen over toepassing van de conditie waargemaakt? 5. Wat is de score van de tevredenheid over de outsourcing (schaal 1 t/m 10)?	Fysiek: - Contracten en/ of procedures - Leveranciersbeoordelingen Persoonlijk: Betrokkenen bij vormgeving- en evaluatie contract - Uitbesteder: SLA manager, Innovatiespecialisten, Zorgmanagers, ICT manager, - Dienstverlener: Accountmanagers, projectleiders, Engineers, Commercieel managers
A&B: Leerpunten, 6. Wat zou je een volgende keer anders doen m.b.t. genoemde condities en eventuele vastlegging?	Persoonlijk: Betrokkenen bij samenwerking - Uitbesteder: SLA manager, Innovatiespecialisten, Zorgmanagers, medisch personeel, ICT manager, - Dienstverlener: Accountmanagers, Engineers, Commercieel managers

Tabel 2: Thema's en informatievragen

Data verzameling

Data verzameling bij de persoonlijke informatiebronnen vindt plaats door interviews af te nemen. Voorafgaand aan de interviews zal beschikbare fysieke informatie worden opgevraagd zoals contracten, procedures en leveranciersbeoordelingen. Dit kan naar aanleiding van de interviews worden aangevuld. Er is gekozen voor semigestructureerd interviews. Dit gaf de mogelijkheid om de vraagstelling te structureren rond bovengenoemde thema's (zie tabel 2) en per conditie de toepassing en de effecten ervan te verkennen.

Dit is uitgewerkt in een basisvragenlijst (bijlage 3) voor de interviews. Uit een proefinterview bleek dat het zinvol was om (meer) structuur in het interview aan te brengen en de vragen te groeperen rond gelijksoortige condities (zie bijlage 4). Tijdens de interviews zijn notities gemaakt. Voorafgaand aan het interview zijn de participanten geïnformeerd over doelstelling en structuur van het onderzoek.

3.3. Gegevensanalyse

Deductieve benadering

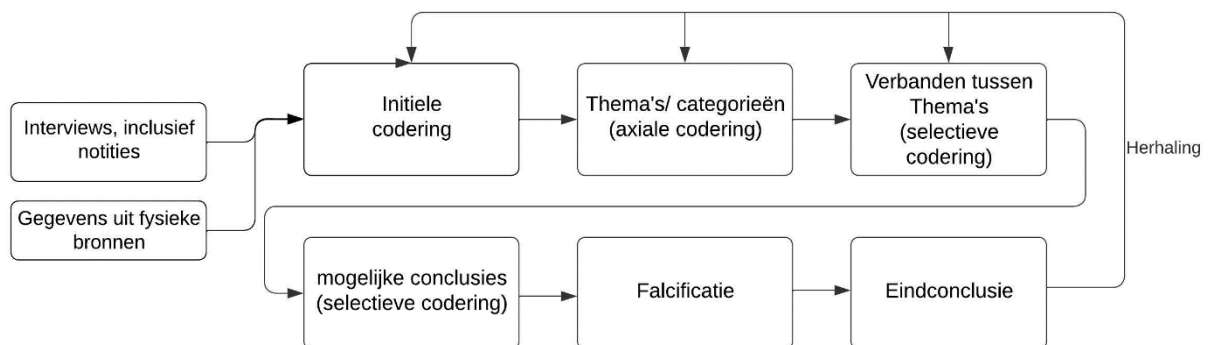
Elk interview is getranscribeerd en daarna gecombineerd met de notities en gegevens uit de fysieke bronnen tot een verslag van het interview. Elk verslag is daarna per informatievraag in een aantal

stappen gecodeerd (zie bijlage 6) beginnend met initiële codering door de selectie van gegevens en ruwe tekstblokken per vraag (stap 1; bijlage 6) waarna ruwe tekstblokken zijn samengevat en kenmerkende quotes geselecteerd (stap 2; bijlage 6). Vervolgens is axiale codering toegepast door de samenvattingen en quotes met elkaar te vergelijken en overkoepelende codes toe te passen (stap 3; bijlage 6). Dit resulteert in een set codes waarin o.a. de informatievragen 1, 3, 4 en 6 en vaak voorkomende zinsdelen met “Ja” of “Nee” worden gecodeerd als het onderdeel wel of niet aanwezig is (stap 4; bijlage 6). Daarna is selectieve codering toegepast om patronen te herkennen (zie H4, resultaten). Vervolgens is door falsificatie (afwijkende resultaten) bekeken of de conclusies moeten worden aangepast waarna eindconclusies zijn geformuleerd.

De benadering hiervan is in eerste instantie deductief aangezien de onderzoeksvraag is “In welke mate leidt het vastleggen van faciliterende condities voor kennisdeling in een KDS tot tevredenheid over outsourcing van zorgtechnologie” en er dus in zekere zin een meting van een in de literatuur gevonden effect moet plaatsvinden met bijbehorende codering van de data. Op deze manier kan geteld worden hoe vaak er bijvoorbeeld verwachtingen zijn van een bepaalde conditie.

Inductieve benadering

De cyclus codering-thema's ontdekken-conclusies-falsificatie-eindconclusie is een aantal keren herhaald om niet uit het literatuuronderzoek voortgekomen condities en verbanden te “ontdekken” in de interviews en fysieke data. De codering is hierop afgestemd met regelmatig gebruikte steekwoorden en korte zinnen (slechts 1 maal aangetroffen). De benadering is daarmee ook inductief. De onderzoeksopdracht was immers om een KDS te formuleren, die de kans op tevredenheid over outsourcing van zorgtechnologie kon vergroten (zie 1.4).



Figuur 1: gegevensanalyse

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Betrouwbaarheid

Teneinde de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten maximaal te ondersteunen wordt zogenaamde letterlijke herhaling en theoretische herhaling in de onderzoeksopzet opgenomen (Yin, 2018). De letterlijke herhaling van de onderzoeksresultaten is opgenomen door bij een uitbestedende organisatie twee outsourcingrelaties te onderzoeken waar bij de ene relatie condities uitgebreid zijn vastgelegd en bij de andere niet (negatieve herhaling dus). Uiteraard zouden nog meer cases de betrouwbaarheid verbeteren, echter de hoeveelheid beschikbare ICT-outsourcingrelaties binnen 1 organisatie is beperkt. Door zowel de uitbestedende partij als de dienstverlener te interviewen en de interviews op te nemen en te transcriberen is de betrouwbaarheid verder geborgd.

Vailiditeit

Theoretische herhaling is in de onderzoeksopzet opgenomen door hetzelfde onderzoek bij een 2de uitbestedende organisatie uit te voeren. Met dit laatste is ook de externe validiteit van het onderzoek versterkt. Interne validiteit werd gewaarborgd door hetzelfde interviewformat voor elk interview te gebruiken, zodat elke geïnterviewde dezelfde vragen krijgt. Verder wordt de interne validiteit geborgd door de participanten na het documentonderzoek en de interviews de dataset te laten valideren middels goedkeuring, wijzigingen of aanvullingen.

Ethische aspecten

Bij beide organisaties (en hun dienstverleners) waar het onderzoek plaatsvindt is het niet nodig gebleken om NDA's af te sluiten. Verder zijn de organisaties, hun dienstverlener en de individuele participanten in het onderzoek geanonimiseerd zodat resultaten niet direct te herleiden zijn. Aangezien er voor de leesbaarheid van de resultaten toch een zekere context beschrijving dient te zijn is deze opzet niet geheel optimaal. Alle organisaties, hun dienstverleners en individuele participanten, participeren vrijwillig.

4. Resultaten

4.1. Uitvoering

Elke organisatie heeft 2 cases aangedragen, 1 met weinig vastleggingen en 1 met veel vastleggingen. Alle cases betreffen outsourcing van (onderdelen van) zorgtechnologie. Voor elke case is de uitbesteder en dienstverlener geïnterviewd. Totaal zijn 9 interviews afgenomen bij 11 respondenten. Bij 2 interviews was sprake van een dubbelinterview. De eerste 3 interviews betroffen 1 casus waar bij de uitbestedende partij 2 interviews zijn afgenomen. De resultaten van deze 2 interviews waren vrijwel identiek, waarna besloten is om niet meerdere interviews per partij/ per casus af te nemen aangezien het geen extra informatie oplevert. Alle participanten hadden functietitels zoals Service Delivery Manager, Accountmanager, Programmamanager ICT of zaten in functies die inhoudelijk daarmee overeenkwamen. De 2 uitbestedende partijen zijn kleine tot middelgrote zorgorganisaties met 1.000 en 6.000 medewerkers. De 4 dienstverleners zijn (relatief) klein met minder dan 100 medewerkers met uitzondering van de dienstverlener van casus 3 met 6.000 medewerkers. De casussen zijn genummerd 1 t/m 4 en de participanten 1 t/m 9 conform onderstaand schema:

Casus	vastlegging	participanten	
1	veel	1	Uitbesteder A
		8	Uitbesteder A
		2	Dienstverlener A
2	weinig	3	Uitbesteder B
		7	Dienstverlener B
3	weinig	4	Uitbesteder A
		5	Dienstverlener C
4	veel	6	Uitbesteder B
		9	Dienstverlener D

Tabel 3: nummering casussen en participanten

In de eerste 2 interviews bleek dat een aantal condities voor de participanten niet onderscheidend genoeg waren en op 3 onderdelen dienden te worden samengevoegd. De beperkte tijd van de interviews (maximaal 1,5 uur) speelde hier mogelijk ook een rol in. Het betrof de condities over: het type organisatie, type medewerker waarmee werd samengewerkt en de digitale (samenwerking)ruimte.

- 1) Type organisatie: de 3 condities flexibiliteit, structuur en omvang werd door practicanten als 1 gegeven gezien waarin de mate van flexibiliteit direct werd gekoppeld aan de structuur en omvang van de organisatie. Des te groter en meer centraal aangestuurd, des te inflexibeler een organisatie is.
- 2) Type medewerker: de 4 condities T-shaped skills, Absorptive capacity, reputatie en kennisdeling in het verleden bleken niet onderscheidend genoeg en werden simpelweg gezien als het wel of niet hebben van capabele medewerkers bij de samenwerkingspartner.
- 3) (digitale) samenwerkingsruimte: binnen het beperkte tijdsbestek van de interviews bleek het niet mogelijk om zowel de aanwezigheid van een (digitale) samenwerkingsruimte als de kwaliteit van de ICT infrastructuur uit te vragen. Terugkerend gesprekspunt was of er wel een samenwerkingsruimte aanwezig is als die slecht bruikbaar is. In alle casussen werd de samenwerkingsruimte geïnterpreteerd als een portal om informatie uit te wisselen. Applicaties als Miro en Teams zijn niet genoemd.

Van de 20 condities uit tabel 1 zijn bovengenoemde 9 samengevoegd in 3 “verzamelde” condities, type organisatie, type medewerker en (digitale) samenwerkingsruimte. Uiteindelijk zijn er dus 14 condities uitgevraagd (zie bijlage 5). Voor de 2 onderzoekdeelvragen (zie 2.4) worden hieronder de resultaten weergegeven.

4.2. Mate waarin condities relevant zijn bij outsourcing zorgtechnologie

Onderzoekdeelvraag A is uitgevraagd middels informatievragen 1 en 2 (zie tabel 2; zie bijlages 7 en 8 voor individuele scores participanten). De resultaten zijn weergegeven in tabel 4. Aangezien beide informatievragen betrekking hebben op het thema relevantie (zie tabel 2) zijn in de laatste kolom de resultaten opgeteld om de mate van relevantie van de betreffende conditie op de outsourcing van zorgtechnologie weer te geven.

	A	B	C
Conditie	Aantal participanten met verwachtingen (informatievraag 1=JA; zie bijlage 7)	Gemiddeld belang (informatievraag 2, N=14; zie bijlage 8)	Mate relevantie (kolom A + B)
mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	9	8,7	17,7
Direct persoonlijk contact	9	8,6	17,6
Een helder projectdoel	9	8,3	17,3
heldere omschrijvingen rechten en plichten	9	7,6	16,6
mate van communicatie en interactie	9	7,5	16,5
feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	9	7,3	16,3
Type organisatie: Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	8	7,3	15,3
de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	7	8,1	15,1
type medewerker: T-shaped skills, absorptive capacity, etc.	7	7,8	14,8
mate van samenwerking	8	6,4	14,4
(digitale) samenwerkingsruimte	5	6,3	11,3
Eerdere samenwerking	1	5,1	6,1
Incentives	2	3,6	5,6
Zichtbaar gebruik gedeelde kennis	1	1,5	2,5

Tabel 4: mate waarin condities relevant zijn bij outsourcing zorgtechnologie

Een aantal zaken vallen op:

- Zichtbaar gebruik van gedeelde kennis: slechts 1 participant (participant 3) had verwachtingen rond deze conditie. Deze ene participant scoort het belang van de conditie slechts met een 6.

“Anders hoort hij alleen maar: dit is slecht, dit is slecht en dan lijkt het of nooit iets goed gaat. Nee, dat is niet eerlijk, het zijn ook mensen.”(Participant 3)

“te detaillistisch voor mij, we hebben ook nog andere zaken te doen, dat weet iedereen (participant 8)

- Incentives: slechts 2 participanten hadden verwachtingen over deze conditie. Van 1 van deze participanten was de verwachting dat het niet toepassen beter voor het eindresultaat was, een negatieve verwachting dus.

“de keren dat die wordt afgeroepen is het meestal zo dat de relatie al verzuurd is en daarna helemaal niet meer te redden.”(Participant 9)

- Eerdere samenwerking: slechts 1 participant had verwachtingen. Deze stuurt sterk op mond op mond reclame waardoor dit voor hem relevanter is.

“We hebben geen voorkeur, elke klant is een klant (Participant 5)

“We doen gewoon een aanbesteding en kijken wie er uitkomt” (Participant 6)

Genoemde 3 condities lijken daarmee beperkt relevant bij de outsourcing van zorgtechnologie. Verder valt op dat:

- Digitale samenwerkingsruimte: ook deze conditie scoort relatief laag en wordt nog enigszins positief vertekend doordat 1 participant de conditie bewust niet toepast omdat hij verwacht dat het niets oplevert, ook hier een negatieve verwachting dus.

“wij hebben liever een leverancier die je belt en dingen regelt” (Participant 3)

- Per casus treden uiteraard verschillen op. Echter: de eerdergenoemde 3 condities die gemiddeld duidelijk lager scoren, scoren ook in elke casus laag (zie bijlage 9). Hetzelfde geldt voor de conditie “digitale of fysieke ruimte” met 1 uitzondering. De 3 condities die gemiddeld hoog scoren, scoren ook in elke casus hoog (zie bijlage 9). De resultaten lijken daarom onafhankelijk te zijn van of er in een casus veel of weinig condities zijn vastgelegd. Bovendien gaat de hoeveelheid participanten met verwachtingen over een conditie vrijwel gelijk op met het gemiddelde belang wat aan de conditie wordt gehecht (tabel 4). De resultaten van beide informatievragen lijken daarmee ook individueel een goede graadmeter voor de mate waarin de conditie relevant is voor de outsourcing.

4.3. Mate waarin vastlegging van condities bijdraagt aan tevredenheid

Onderzoekdeelvraag B wordt uitgevraagd middels informatievragen 3, 4 en 5. In 4.3.1 worden de resultaten van de vragen 3 en 4 gecombineerd met die van informatievraag 1 en gegroepeerd per conditie worden besproken. In 4.3.2 worden diezelfde resultaten gegroepeerd per casus besproken. In 4.3.3 worden de resultaten van informatievraag 5 besproken.

4.3.1. Vastgelegde en waargemaakte verwachtingen per conditie

In tabel 5 zijn de resultaten van informatievragen 1, 3 en 4 gecombineerd (data in bijlage 10) per conditie. Per conditie is weergegeven welk percentage van de verwachtingen is vastgelegd (kolom A) en welk percentage van de verwachtingen is waargemaakt (kolom B).

De condities uit tabel 4 met maar 1 of 2 participanten met verwachtingen (zichtbaar gebruik gedeelde kennis, incentives, eerdere samenwerking) zijn niet meegenomen aangezien de percentages geen goed beeld geven (voorbeeld: 1 verwachting die is vastgelegd geeft dan 100% vastlegging).

	A	B
Conditie	% van de verwachtingen wat is vast-gelegd (informatievragen 1&3=JA, zie bijlage 10)	Waargemaakte verwachtingen (informatievragen 1&4=JA)
Type organisatie: flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	63%	88%
feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	100%	78%
mate van samenwerking	100%	75%
heldere omschrijvingen rechten en plichten	78%	67%
mate van communicatie en interactie	56%	67%
Een helder projectdoel	78%	56%
Direct persoonlijk contact	0%	56%
mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	0%	50%
de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	0%	43%
type medewerker: T-shaped skills, etc.	0%	43%
digitale samenwerkingsruimte/ kwaliteit infrastructuur	80%	40%

Tabel 5: Vastlegging- & waarmaking verwachtingen per conditie

Er valt op dat:

- Type organisatie: flexibiliteit-/ structuur-/ omvang organisatie : 8 van de 9 participanten had hier verwachtingen over (zie bijlage 10). Uit nadere inhoudelijke analyse van de samenvattingen en quotes van de verwachtingen valt op dat dat de verwachtingen sterk uit elkaar lopen tussen uitbesteders en dienstverleners. Uitbesteders prefereren kleinere-, decentrale partijen omdat ze daar meer flexibiliteit van verwachten en dienstverleners grotere meer centraal aangestuurde partijen omdat ze daar meer omzet van verwachten en ze inflexibeler zijn, waardoor processen efficiënter in te richten zijn (zie bijlage 11).

“kleine partijen zijn makkelijker om mee samen te werken. Ze zijn geneigd om sneller een stap te maken en niet gelijk met een factuur te zwaaien (Participant 4)

“Als je dit met een grote organisatie doet, dan moet jij je aanpassen aan hun. (participant 7)

“het liefst een organisatie waar een aantal dingen centraal, strak geregeld zijn.” (participant 8)

“klanten minder dan een ton per maand, die beginnen wel wat klein te worden” (participant 5)

- Gedeelde digitale ruimte: maar 5 van de 9 participanten hadden verwachtingen over deze conditie die maar voor 2 participanten wordt waargemaakt (bijlage 10). Van deze 2 is er 1 participant die zijn verwachting dat deze conditie niets oplevert ziet waargemaakt (zie 4.2) en de ander is een dienstverlener die de digitale ruimte en infrastructuur levert. Van de 9 participanten ziet dus alleen 1 leverancier van een (digitale) samenwerkingsruimte zijn positieve verwachtingen waargemaakt.

“het is wel een portal van de leverancier, dus die is gemaakt om het zo gunstig mogelijk eruit te laten zien”(Participant 4)

“er staat gewoon geen goede info in” (participant 5)

“we zouden graag proactief bijvoorbeeld extra security analyses willen zien, dus het is niet zo dat we een uitgebreide klantportaal hebben.” (participant 6)

- Relatie vastlegging verwachting en waargemaakte verwachtingen:

- o met uitzondering van de 2 hiervoor besproken condities die qua waargemaakte verwachtingen het hoogste en het laagste scoren (88% en 40%), loopt vastlegging en waarmaking verwachtingen gelijk op. De 4 condities waar 0% van de verwachtingen zijn vastgelegd scoren ook het laagst qua waargemaakte verwachtingen (43% t/m 56%; tabel 5) en de 2 condities waar 100% is vastgelegd scoren het hoogst qua waargemaakte verwachtingen (75% & 78%).
- o Condities waarvan het eenvoudig lijkt om ze vast te leggen zoals de duur van de outsourcing, wat wordt geoutsourd, wat de doelstelling is, wie wat doet en hoe vaak je overlegt, worden ook relatief vaak vastgelegd. Condities die mogelijk lastiger vast te leggen zijn, zoals 1 op 1 contacten, tijd en moeite die partijen in de relatie investeren, hoeveelheid ervaring relatiemanager en capaciteiten medewerkers worden helemaal niet vastgelegd. Opvallend is dat de eerste 2 genoemde condities het meest relevant zijn bij outsourcing van zorgtechnologie (zie tabel 4).
- De woorden “ik ging er van uit dat...” bij informatievraag 1 of woorden van gelijke strekking, komt bij vastgelegde verwachtingen in 28% van de gevallen voor en bij niet vastgelegde verwachtingen in 54% van de gevallen (bijlage 12). Dit verschil lijkt logisch aangezien de verwachting bij vastlegging steunt op een afspraak tussen beide partijen en bij niet vastlegging de verwachting vanzelfsprekend wordt geacht en er wordt “gehoopt” dat dit voor de andere partij ook zo is. Bij de conditie Direct Persoonlijk Contact, 1 van de meeste relevante condities (zie tabel 4), komt de code bij alle verwachtingen voor net als bij het type medewerker wat wordt ingezet. Realisatie van de verwachtingen m.b.t. deze condities lijkt daarmee geheel gebaseerd op de “hoop” dat realisatie voor de andere partij ook vanzelfsprekend is. Er blijkt overigens niet veel verschil tussen hoe vaak de code voorkomt bij uitbesteders en dienstverleners (58% vs 42%; bijlage 12)

“Gezien de eerdere gesprekken ging ik er van uit dat ze voldoende tijd en aandacht zouden stoppen in de communicatie.” (participant 5)

“ik ging er van uit dat er mensen zouden worden ingezet die afspraken konden waarmaken en die snapt wat we zeggen” (participant 4)

“ik ging er van uit dat de coördinator kon concretiseren wat hij zei” (participant 1)

“je mag toch verwachten dat ze in staat zouden zijn om kennis over te dragen” (participant 5)

4.3.2. Vastgelegde en waargemaakte verwachtingen per casus

In tabel 6 zijn de resultaten van informatievragen 3 en 4 gecombineerd met die van informatievraag 1 en gegroepeerd per casus (data in bijlage 13).

	A	B	C	D
Casus	vastgelegde verwachtingen (informatievragen 1&3=JA)	Waargemaakte vastgelegde verwachtingen (informatievragen 1,3&4=JA) (% , kolom B/ kolom A)	niet- vastgelegde verwachtingen (informatievraag 1=JA, informatievraag 3=NEE)	Waargemaakte niet- vastgelegde verwachtingen (informatievraag 1&4=JA, informatievraag 3=NEE) (% , kolom D/ kolom C)
2 (weinig vastlegging; Uitbesteder B)	7	7/ (100%)	17	17 (100%)

3 (weinig vastlegging; Uitbesteder A)	10	1 (10%)	12	0 (0%)
1 (veel vastlegging; Uitbesteder A)	14	11 (79%)	11	7 (64%)
4 (veel vastlegging; Uitbesteder B)	14	12 (86%)	7	3 (43%)
TOTAAL	45	31 (69%)	47	27 (57%)

Tabel 6: Kans per casus dat de verwachting over een conditie wordt gerealiseerd

Totaal zijn 92 verwachtingen over condities door participanten uitgesproken (informatievraag 1). De kans dat de door participanten uitgesproken verwachtingen over een vastgelegde conditie (45 x) wordt waargemaakt is gemiddeld niet substantieel groter dan de kans dat een niet vastgelegde verwachting (47x) wordt waargemaakt; 69% vs 57% (tabel 6). De spreiding per casus is echter met name bij de casussen met weinig vastlegging erg groot. In casus 2 is de kans 100% dat een niet vastgelegde verwachting wordt gerealiseerd terwijl die bij casus 3, 0% is (tabel 6). Zie 4.3.3 voor meer resultaten per casus en verdere bespreking.

4.3.3. Tevredenheid per casus

In tabel 7 is het resultaat van informatievraag 5 weergegeven.

Tevredenheid veel of weinig vastlegging (gemiddelde van informatievraag 5 per groep casussen met veel en weinig vastlegging, N=2) (nrs. participanten; casussen; veel/ weinig vastlegging)	tevredenheid/ casus (gemiddelde van informatievraag 5 per casus, N=4) (nrs. participanten; casus)	Tevredenheid/ participant (informatievraag 5, N=9) (nr. participant, rol, nr. casus)
7,4 (1,2,8,6,9; 1, 4; veel)	7,5 (1, 2, 8; 1)	6,5 (1, Uitbesteder A, 1)
		8 (2, Dienstverlener A, 1)
		8 (8, uitbesteder A, 1)
	7,3 (6, 9; 4)	7,5 (6, Uitbesteder B, 4)
		7 (9, Dienstverlener D, 4)
7,2 (3, 7, 4, 5; 2, 3; weinig)	5,4 (3, 7; 3)	5 (3, Uitbesteder A, 3)
		5,7 (7, Dienstverlener C, 3)
	9,0 (4, 5; 2)	8 (4, Uitbesteder B, 2)
		10 (5, Dienstverlener C, 2)

Tabel 7: tevredenheid over veel of weinig vastlegging

Er valt op dat:

- Uitbesteder en dienstverlener per casus ongeveer gelijke tevredenheid lijken te hebben over de outsourcing. Beide partijen zijn dus ontevreden of beide zijn tevreden. De tevredenheid per casus lijkt daarmee een redelijke weerspiegeling van hoe de outsourcing is verlopen.

- Casussen met veel en weinig vastlegging scoren gemiddeld gelijk, allebei een 7,2. Zo bezien maakt vastlegging niet veel verschil voor de tevredenheid over de outsourcing. Echter: terwijl de scores van de 2 samenwerkingen met veel vastleggingen redelijk bij elkaar in de buurt liggen (6,8 en 7,5) liggen de scores van de casussen 2 en 3 met weinig vastleggingen ver uit elkaar (9 en 5,4). Dit is in lijn met het gegeven dat in casus 2 alle al dan niet vastgelegde verwachtingen, worden waargemaakt en in casus 3 niet (zie tabel 6). Onderstaand worden deze laatste 2 casussen verder geanalyseerd om dit verschil te verklaren.
 - Analyse casus 2: Beiden participanten zijn uitermate tevreden over de outsourcing terwijl er slecht 3 condities zijn vastgelegd. De participant van de uitbesteder wist in 1ste instantie niet eens of er eigenlijk wel een contract was (wat er wel bleek te zijn). Op vrijwel alle condities waren verwachtingen (13 van de 14 condities; bijlage 13), die allemaal zijn waargemaakt (zie tabel 6).
 - Over het ontbreken van een helder projectdoel:

“..geen probleem zou geven in de samenwerking. Maar goed, ik realiseer mij wel: als het fout gaat en we staan voor de rechter dan hebben we een probleem.” (Participant 3)
 - Over het ontbreken van uitgebreide omschrijvingen van rechten en plichten:

“Als alles dichtgetimmerd is, gaat men al snel met vingertjes naar elkaar wijzen. Ik word daar nooit zo gelukkig van. Ik heb liever een harmonieuze samenwerking” (Participant 3)
 - Over het ontbreken van een digitale samenwerkingsruimte:

“Ik heb klantvriendelijk hoger in het vaandel dan SLA, responstijden, etc.” (Participant 3)
 - Over type medewerker:

“Hij is gewoon een prima vent” (Participant 3)
 - Over het ontbreken van vaste overlegvormen:

“We communiceren als het nodig is, in plaats van dat we dat gaan inplannen (Participant 8)
 - Over type organisatie:

“Dienstverlener X zou het bijvoorbeeld nooit worden, omdat ze gewoon veel te log en te star zijn. Dat past niet bij onze bedrijfsvoering. ” (Participant 3)

“we hebben onze zorgmedewerkers, die vliegen van de ene kant naar de andere kant in processen en het gebruik van ICT. Als je daar dan een IT partner tegenover zet die alles in protocollen en procedures giet, en op die manier ook terugkoppelt naar de afdeling en naar gebruikers, dan botst dat met elkaar” (Participant 3)
- De indruk bestaat dat uitbesteder in casus 2 (participant 3) zeer veel aandacht heeft besteed aan de keuze van de juiste partij voor zijn outsourcing, wat in deze casus leidt tot grote tevredenheid van beide kanten.
- Analyse casus 3: Beide participanten zijn uitermate ontevreden over de outsourcing. Ook hier hadden beiden voor bijna alle condities verwachtingen (11 van de 14; bijlage 13) die echter in deze casus grotendeels niet zijn waargemaakt (zie tabel 6).
 - Over direct persoonlijk contact:

“Er is daar geen goede structuur, want wie moet ik dan bellen?” (participant 5)
 - Over de (verwachte) lengte van de samenwerking:

“Ik denk niet dat we de vijf jaar gaan halen. Ze willen er gewoon vanaf.” (participant 5)

“We moeten gewoon van die club af, punt!” (participant 4)
 - Over ervaring van relatiemanagers:

“als de afspraken anders zijn dan je gewend bent, dan is het lastig een relatie opbouwen . Ervaring was zo meer een handicap.” (participant 5)

“Ik kwam nieuw bij deze klant en mijn counterpart was ook nieuw, dus vanuit relatiemanagement was alles nieuw, we hebben nooit het beeld gehad dat dingen op z’n plek vielen.” (participant 5)

- Over wat een volgende keer anders moet:

“Ik zou zelf een kleinere partij kiezen maar vooral zou ik het beter omschrijven. Alles wat beloofd is of besproken is, is gewoon niet papier gekomen.” (Participant 4)

“Zaken wel vastleggen in het contract, e.e.a. is onvoldoende duidelijk gedefinieerd. Dus beter omschrijven wat en wanneer, nu is er van beide kanten te veel vrijheid” (participant 5)

3 aspecten vallen op uit de vergelijking tussen casus 2 en 3:

- Formaat organisatie: Uitbesteders van beide casussen zijn voorstander van een kleine organisatie. Casus 3 heeft echter uitbesteed aan een grote organisatie terwijl in casus 2 inderdaad is uitbesteed aan een kleine organisatie.
- Personele bezetting: in casus 3 zijn aan beide kanten de relatiemanagers gewisseld terwijl die bij casus 2 nog hetzelfde zijn als bij de aanbesteding.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

Zoals in 1.5 is aangegeven, is het bereikbaar en betaalbaar houden van de gezondheidszorg een belangrijke motivatie voor outsourcing van zorgtechnologie. Kennisdeling draagt bij aan de tevredenheid over outsourcing en faciliterende condities ondersteunen deze kennisdeling. Onderzocht is de vraag: *“In welke mate leidt het vastleggen van faciliterende condities voor kennisdeling in een kennismanagementsysteem tot tevredenheid over outsourcing van zorgtechnologie”* met als doelstelling om managers in de gezondheidszorg in staat te stellen om de kans op tevredenheid over hun outsourcing van zorgtechnologie te vergroten. Door middel van een literatuurstudie zijn bewezen faciliterende condities geïdentificeerd (Hoofdstuk 2), en is een onderzoeksmethode ontwikkeld om deze condities te toetsen in de context van outsourcing van zorgtechnologie (Hoofdstuk 3), de resultaten van deze toetsing staan beschreven in Hoofdstuk 4. Dit hoofdstuk bediscussieert deze resultaten in het licht van de onderzoeksvraag en geeft een aanzet tot een Kennis Deling Systeem voor de outsourcing van zorgtechnologie.

5.1. Discussie – aanbevelingen nader onderzoek

Onderstaand worden een 6-tal aanbevelingen voor nader onderzoek besproken.

1. Type organisatie, combinatie uitbesteder en dienstverlener:
Uit de literatuurstudie kwamen flexibiliteit (van den Hoof & Huysman 2009), formaat (Simonin, 2004) en (de)centrale aansturing (Lee & Choi, 2003) als separate condities naar voren. Alle uitbesteders gaven aan dat flexibiliteit het einddoel was en een klein formaat en decentrale aansturing bij de dienstverlener sec gezien werden als voorwaarden voor dit einddoel waarbij ze deze laatste 2 condities wel konden beïnvloeden en de eerste niet. Dienstverleners zien lage flexibiliteit bij de uitbesteder echter juist als positief en een centrale aansturing als voorwaarde daarvoor. Een grote omvang is voor hun wel een afzonderlijke conditie en juist positief want dan kan er meer omzet gemaakt worden (zie 4.3). Ideaal is dus blijkbaar een hiërarchische, grote, inflexibele uitbesteder die zijn zorgtechnologie betreft van een niet-hiërarchische, kleine, flexibele dienstverlener. Dit lijkt voor beiden partijen geen realistisch scenario om na te streven. De uitbestedende zorgorganisatie wil niet groot en inflexibel zijn en de dienstverlener wil niet klein blijven. Lee & Choi (2003) maakten wel de link met flexibiliteit maar Simonin (2004) niet. Of de relatie tussen formaat en flexibiliteit bestaat volgde daarmee niet uit het literatuuronderzoek en viel ook buiten het kader van dit onderzoek, maar verwachtingen daaromtrent werden wel waargemaakt (tabel 5).
Aanbeveling: Nader onderzoek te doen om te komen tot een realistisch ideaal scenario voor de combinatie van uitbesteder en dienstverlener bij outsourcing van zorgtechnologie.
2. Type organisatie, tevredenheid i.r.t. formaat organisatie:
In 4.4. is aangegeven dat 3 van de 4 uitbesteders hebben uitbesteed aan kleinere dienstverleners en 1 uitbesteder aan een grotere dienstverlener waarbij deze laatste casus erg laag scoort qua tevredenheid, waarbij van de kant van de uitbesteder het formaat van de dienstverlener als oorzaak wordt genoemd. Bij de 3 andere casussen wordt door de participanten van uitbesteders juist het (beperkte) formaat van de dienstverlener als reden voor tevredenheid genoemd. Conform deze resultaten zouden uitbesteders van zorgtechnologie er goed aan doen om aan relatief kleine dienstverlener uit te besteden.
Aanbeveling: Nader onderzoek te doen om te bepalen of uitbesteders inderdaad beter aan kleinere dienstverleners kunnen uitbesteden.
3. Type organisatie, relevantie conditie:

Terwijl de keuze voor een bepaald type partij zeer relevant lijkt (zie aanbeveling 2) en alle participanten daar verwachtingen van hadden (zie 4.4.) scoort deze conditie qua relevantie gemiddeld (zie tabel 4). Hier is geen verklaring voor gevonden.

Aanbeveling: Nader onderzoek te doen om te bepalen of het belang van de keuze voor een bepaald type partij inderdaad gemiddeld is.

4. Oorzaak gevolg relaties tussen condities:

Uit de literatuurstudie kwamen de volgende kenmerken van medewerkers als condities voor kennisdeling naar voren: T-shaped skills (Gururajan et al., 2010), Absorptive capacity (Szulanski, 1996), reputatie (Szulanski, 1996) en kennisdeling in het verleden (Orbell & Verplanken, 2010) (zie 2.3). In de interviews was geen ruimte om deze 4 condities individueel uit te diepen. De antwoorden hadden voornamelijk betrekking op het "type medewerker" (zie 4.1) waarbij vooral gereageerd werd op de T-shaped skills en Absorptive capacity van medewerkers (zie 4.4). Mogelijk zijn T-shaped skills en Absorptive capacity de gewenste condities en zijn reputatie en kennisdeling in het verleden voorwaarden of indicatoren hiervoor, vergelijkbaar met flexibiliteit en formaat/ structuur zoals besproken bij de eerste aanbeveling. In de literatuur wordt deze relatie niet gelegd en ook in dit onderzoek zijn deze relaties tussen de condities niet onderzocht. Net als bij type organisatie lijken sommige condities voorwaardelijk (ervaring relatiemanager, reputatie medewerkers) en bovendien "tastbaarder" en makkelijker vast te leggen dan de condities die mogelijk uiteindelijk gewenst zijn (T-shaped skills- en Absorptive capacity medewerkers). Als dit zo is dan zou dit uitbesteders in staat stellen om de voorwaardelijke condities "makkelijk" vast te leggen en daarmee de kans op waarmaking van de verwachtingen van de uiteindelijk gewenste condities te vergroten (zie ook 4.3).

Aanbeveling: Nader onderzoek te doen om te bepalen of er oorzaak-gevolg relaties zijn bij (deel)condities voor type medewerkers en type organisatie en of verwachtingen van eventuele oorzakelijke (deel)condities makkelijker vast te leggen zijn.

5. Voorwaarden voor tevredenheid bij beperkte vastlegging verwachtingen:

4.3 laat een duidelijke samenhang zien tussen vastlegging- en waarmaking verwachtingen en tevredenheid over outsourcing. Uitzondering is casus 2 waar maar 3 condities zijn vastgelegd, de tevredenheid toch erg hoog is en alle 13 verwachtingen zijn waargemaakt. De uitbesteder in deze casus lijkt veel visie te hebben op het soort dienstverlener wat past bij zijn organisatie en heeft die in de aanbesteding ook gerealiseerd. Het betreft hier een relatief klein contract en hij kan goed met de accountmanager van de dienstverlener opschieten. Beide hebben de aanbesteding gedaan en zijn allebei nog in dezelfde rol.

Al deze punten zijn bij casus 3, ook met weinig vastlegging maar met lage tevredenheid, anders. Van beide kanten zijn daar de relatiemanagers gewisseld en er is nu geen match tussen hen. Er is uitbesteed aan een type organisatie wat niet de voorkeur heeft van de huidige relatiemanager en het is een groot contract.

Weinig vastlegging kan dus volgens deze casuïstiek goed gaan als het een niet al te groot contract is, er een heldere visie is op passende dienstverleners, die ook geselecteerd wordt en de relatiemanagers goed met elkaar kunnen opschieten en van begin tot eind betrokken blijven. Of dit inderdaad de 5 voorwaarden zijn waaronder weinig vastlegging tot tevredenheid leidt is niet onderzocht. Ook is niet onderzocht of deze voorwaarden, realistisch gezien, implementeerbaar zijn in een outsourcingrelatie.

Aanbeveling: Nader onderzoek te doen om te bepalen onder welke realistische voorwaarden beperkte vastlegging van verwachtingen van condities tot tevredenheid over de outsourcing kan leiden.

6. **Conditie voor deling van zowel exploratieve- als exploitatieve kennis:**
Direct persoonlijk contact wordt vrijwel net zo relevant geacht als de meest relevante conditie (zie tabel 4). Direct persoonlijk contact is essentieel voor uitwisseling van exploratieve kennis (Koruna, 2003; zie 2.3) terwijl heldere omschrijving van rechten en plichten ook zeer relevant wordt geacht (zie tabel 4). Deze laatste conditie stuurt echter op exploitatieve kennis (Im, 2006; Benner & Tushman, 2003; zie 2.3) en kan het delen van exploratieve kennis tegengaan (Kyriakopoulos & Moorman, 2004; zie 2.3). Deling van beide type kennis wordt blijkbaar relevant geacht bij outsourcing van zorgtechnologie (waarbij het belang van condities voor deling van exploratieve kennis iets hoger wordt geacht; zie tabel 4), terwijl noodzakelijke condities elkaar kunnen tegenwerken.
- Aanbeveling: Nader onderzoek te doen om de balans te bepalen tussen de noodzaak om zowel exploitatieve- als exploratieve kennis te delen en de faciliterende condities die daarvoor nodig zijn.

5.2. Discussie – reflectie

Doel van het onderzoek was om managers in staat te stellen om hun Kennis Deling Systeem bij outsourcing van zorgtechnologie zodanig in te richten dat dit leidt tot tevredenheid over de outsourcing. Hiervoor zijn een 20-tal condities geïdentificeerd waarbij 1 van de voorwaarden voor selectie was dat ze te operationaliseren waren (zie 2.1). Voor het merendeel van de condities geldt dit inderdaad maar het onderzoek heeft ook in beeld gebracht dat dit voor een aantal condities niet het geval is en er nader onderzoek naar oorzaak- en gevolg relaties tussen condities dient plaats te vinden (zie 5.1). Voor toekomstige vergelijkbare onderzoeken is het dus te adviseren (in het verlengde van aanbeveling 4) om in het literatuuronderzoek gelijk de mogelijke oorzaak- gevolg relatie tussen de condities mee te nemen.

De beoogde positieve of negatieve herhaling van de onderzoeksresultaten (zie 3.4) voor wat betreft onderzoekdeelvraag B (“In welke mate leidt vastlegging van verwachtingen van deze condities tot tevredenheid bij outsourcing van zorgtechnologie”) is in een tweetal gevallen aangetroffen en in 1 casus niet. Dit tast de betrouwbaarheid en validiteit (zie 3.4) van het onderzoek niet aan maar brengt vooral in beeld dat tevredenheid over outsourcing vele aspecten heeft en dat ook bij weinig vastlegging van verwachtingen van condities tevredenheid over de outsourcing mogelijk is. Dit onderzoek geeft een aanzet voor nader onderzoek (aanbeveling 5), bij voorkeur met meerdere casussen waarin weinig verwachtingen over condities zijn vastgelegd, wat moet uitwijzen of weinig vastlegging een bruikbare optie of een riskante “gok” is.

Zoals in 3.4 is aangegeven zijn participanten en organisaties geanonimiseerd maar is er door de contextbeschrijving geen sprake van volledige anonimisering. Het verwerken van exacte quotes waarbij vermeldt is welke (geanonimiseerde) participant de uitspraak doet, versterkt dit. Of exacte quotes en de vermelding van participanten nodig waren kan betwijfeld worden. Bij nader inzien had de anonimiteit (nog) beter geborgd kunnen worden door geen letterlijke quotes weer te geven maar gecondenseerde quotes en een verwijzing naar de participant te vervangen door een verwijzing naar bijvoorbeeld de casus of zelfs achterwege te laten.

Dit onderzoek heeft mogelijk betekenis voor outsourcingrelaties buiten de context van de outsourcing van zorgtechnologie. In 1.1 is de achtergrond van het onderzoek beschreven als een semi-overheidssector die outsourcing van implementatie van nieuwe technologieën als oplossing ziet voor immer toenemende regel- en kostendruk, kwantiteit- en kwaliteitseisen en problemen op de

arbeidsmarkt. Aanbeveling 6 (zie 5.1) laat duidelijk zien dat de context van nieuwe technologieën om huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden deels bepalend is voor de volgorde van het belang van de betreffende condities; condities gericht op exploratieve kennisdeling scoren hoog. Het is daarom mogelijk dat de onderzoeksresultaten ook gelden voor vergelijkbare sectoren die vergelijkbare outsourcingtrajecten doen, zoals bijvoorbeeld het onderwijs. Het is zelfs denkbaar dat de onderzoeksresultaten breed toepasbaar zijn op andere sectoren met vergelijkbare outsourcingtrajecten. Om niet toepasbaar te zijn zou namelijk bijvoorbeeld het belang van vastlegging van verwachtingen van condities voor tevredenheid over de outsourcing in de semioverheid sector hoger moeten zijn dan in andere sectoren.

5.3. Conclusies

Voor elk van de condities eerdere samenwerking, het gebruik van incentives en zichtbaar gebruik gedeelde kennis had slechts 1 van de 9 participanten een positieve verwachting. Het belang wat aan deze condities werd gehecht is ook beperkt (4.2 en 4.3). De verwachtingen m.b.t. een digitale samenwerkingsruimte bleken ook beperkt evenals het belang wat eraan gehecht werd. Bovendien werd voor deze conditie alleen de verwachting van een dienstverlener (tevens de leverancier van de samenwerkingsruimte) waargemaakt (4.2 en 4.3).

conclusie 1: de condities, een eerdere samenwerking, het gebruik van incentives, zichtbaar gebruik gedeelde kennis en aanwezigheid (digitale) samenwerkingsruimte zijn voor de onderzochte casussen niet relevant voor uitbesteding van zorgtechnologie

De 10 relevante condities verschillen in de mate waarin ze relevant zijn voor uitbesteding van zorgtechnologie (zie tabel 4)

conclusie 2: faciliterende condities voor kennisdeling bij uitbesteding van zorgtechnologie zijn in aflopende volgorde van relevantie: de mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren, direct persoonlijk contact, een helder projectdoel, heldere omschrijvingen rechten en plichten, mate van communicatie en interactie, duur samenwerking, flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie, hoeveelheid ervaring relatiemanager, type medewerker en mate van samenwerking.

4.3 en 4.4 laten een duidelijke samenhang zien tussen vastlegging condities en tevredenheid over condities en waarmaking van verwachtingen. Hoe meer vastlegging hoe hoger de kans dat verwachtingen worden waargemaakt en de tevredenheid over de outsourcing. In de casuïstiek wijkt casus 2 hiervan af waarbij nader onderzoek moet aantonen of het beperkt vastleggen van faciliterende condities onder voorwaarden ook tot tevredenheid kan leiden (zie 5.2).

conclusie 3: Vastlegging van relevante condities voor kennisdeling leidt in de onderzochte casussen tot tevredenheid over outsourcing van zorgtechnologie

5.4. Aanbevelingen voor de praktijk

Doelstelling van het onderzoek was om managers in de gezondheidszorg in staat te stellen om de kans op tevredenheid over hun outsourcing van zorgtechnologie te vergroten teneinde de gezondheidszorg bereikbaar en betaalbaar te houden.

Dit onderzoek geeft daarvoor een rangorde van condities die bijdragen aan tevredenheid over outsourcing van zorgtechnologie, het geeft aan dat een aantal condities hiervoor niet relevant zijn en dat vastlegging van verwachtingen van deze condities de kans op waarmaking van de verwachtingen en tevredenheid over de outsourcing vergroot. Tevens geeft het aan dat op een 6-tal aspecten nog nader onderzoek nodig is. Met deze resultaten kunnen managers binnen de outsourcingrelatie hun tijd en

energie besteden aan vastlegging en realisatie van de verwachtingen van de meest relevante condities en niet relevante condities terzijde leggen. Samen met de kennis dat op 6 punten aanbevelingen voor nader onderzoek wordt gedaan worden ze door dit onderzoek ondersteund bij het komen tot een robuust Kennis Deling Systeem wat de kans op tevredenheid over de outsourcing vergoot.

Referenties

- Alexandrova, M. (2012). IT outsourcing partnerships: Empirical research on key success factors in bulgarian organizations. *Management (Split, Croatia)*, 17(2), 31-50.
- Benner, M., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.2307/30040711>
- Chan, F. K. Y., Thong, J. Y. L., Venkatesh, V., Brown, S. A., Hu, P. J., Tam, K. Y., University of Utah, University of Arizona, Hong Kong University of Science and Technology, & University of Arkansas. (2010). Modeling citizen satisfaction with mandatory adoption of an E-government technology. *Journal of the Association for Information Systems*, 11(10), 519-549. <https://doi.org/10.17705/1jais.00239>
- Chen, J., Tsou, H. T., & Huang, A. Y. (2009). Service delivery innovation: Antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research : JSR*, 12(1), 36-55. <https://doi.org/10.1177/1094670509338619>
- Chen, Y., Lin, T., & Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51(5), 568-578. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.007>
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- computereconomics (2022). What's Behind the Five-Year Upward Trend in IT Outsourcing? Consulted on September 11 2022, from <https://www.computereconomics.com/article.cfm?id=2876>
- Dahl, M. S., & Pedersen, C. Ø. (2004). Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: myth or reality?. *Research policy*, 33(10), 1673-1686.
- Davenport, T. (1994). saving its soul - human-centered information management. *Harvard Business Review*, 72(2), 119-131.
- Davenport, T. H. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. Oxford University Press on Demand.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- de Vries, J., Schepers, J., van Weele, A., & van der Valk, W. (2014). When do they care to share? how manufacturers make contracted service partners share knowledge. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1225-1235. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.015>
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799. <https://doi.org/10.1002/job.2364>
- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.
- Grandviewresearch (May, 2022). *IT Services Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service (Application, Emerging Technology), By Location (On-shore, Off-shore), By End-use, And Segment Forecasts, 2020 – 2027*. Consulted on September 11 2022, from <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/it-services-outsourcing-market>
- Gururajan, Raj, et al. Knowledge sharing and management for better organisational outcomes: an Indian study. In: *Proceedings of the 14th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2010)*. Pacific Asia Conference on Information Systems, 2010. p. 738-748.
- Heeks, R., Krishna, S., Nicholson, B., Sahay, S., 2001. Synching or Sinking: Global Software Outsourcing Relationships. *IEEE Software*, 18(2), pp.54-60
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? the influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)
- Hirschheim, R., & Lacity, M. (2000). The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of the ACM*, 43(2), 99-107. <https://doi.org/10.1145/328236.328112>

- Im, G. (2006). Exploratory and exploitative knowledge sharing in interorganizational relationships. Georgia State University.
- Im, G., & Rai, A. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management Science*, 54(7), 1281-1296. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0902>
- Issac, A. C., Bednall, T. C., Baral, R., Magliocca, P., & Dhir, A. (2022). The effects of expert power and referent power on knowledge sharing and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0750>
- Johnson, J. (1999). Strategic integration in industrial distribution channels: Managing the interfirm relationship as a strategic asset. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 4-18. <https://doi.org/10.1177/0092070399271001>
- Joshi, A. W. (2009). Continuous supplier performance improvement: Effects of collaborative communication and control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133-150. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.133>
- Koruna, S. (2003). Technology transfer-An action and technology perspective. In *Technology and innovation management on the move* (Vol. 8, pp. 155-165). Industrielle Organisation. In Solli-Sæther, H., & Karlsen, J. T. (2014). Enablers and barriers of knowledge sharing for offshore outsource ISD project: A case study. *International Journal of Information Technology Project Management*, 5(2), 44-59. <https://doi.org/10.4018/ijitpm.2014040104>
- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.01.001>
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130-146. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.002>
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & management*, 38(5), 323-335.
- Liu, W., & Fang, C. (2010). The effect of different motivation factors on knowledge-sharing willingness and behavior. *Social Behavior and Personality*, 38(6), 753-758. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.6.753>
- Lorence, D. P., & Spink, A. (2004). Healthcare information systems outsourcing. *International Journal of Information Management*, 24(2), 131-145. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2003.12.011>
- Malovec, D., & Gurbaxani, V. (2012). IT outsourcing contracts and performance measurement. *Information Systems Research*, 23(1), 129-143. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0310>
- Malovec, S. N., Borycki, E. M., & Kushniruk, A. W. (2015). An evaluation of health information technology outsourcing success. *Studies in health technology and informatics*, 208, 253–257.
- Marchand, N., Jacobsen, H-A., 2001. An Economic Model to Study Dependencies between Independent Software Vendors and Application Service Providers. *Electronic Commerce Research*, 1(3), pp.315-334.
- Market Data Forecast (January, 2022). Global IT Outsourcing Market Research Report – Segmentation By Service Model, Implementation, Business Size, Industry, and Region - Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, COVID-19 Impact and Forecast 2022 to 2027. Consulted on September 11 2022, from <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/it-outsourcing-market>
- Moskowitz, S. L. (2009). Outsourcing. In Wankel, C. (Ed.), *Encyclopedia of Business in Today's World* (p. 1256-1258). Sage Publications, Inc. In Malovec, S. N., Borycki, E. M., & Kushniruk, A. W. (2015). An evaluation of health information technology outsourcing success. *Studies in health technology and informatics*, 208, 253–257.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* (Providence, R.I.), 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54. <https://doi.org/10.2307/41165942>

- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174. <https://doi.org/10.2307/41165948>
- Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 480-486. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.480>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Orbell, S., & Verplanken, B. (2010). The automatic component of habit in health behavior: habit as cue-contingent automaticity. *Health psychology*, 29(4), 374.
- Ouakouak, M. L., AlBuloushi, N., Ouedraogo, N., & Sawalha, N. (2021). Knowledge sharing as a give-and-take practice: The role of the knowledge receiver in the knowledge-sharing process. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2043-2066. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0323>
- P. Strassman, "Outsourcing: A Game for Losers," *Computerworld*, Vol. 29, No. 34, 1995, p. 75
- P. Strassman, "Still a Loser's Game" *Computerworld* | 4 FEBRUARY 2002 <https://www.computerworld.com/article/2586167/still-a-loser-s-game.html>
- Panayides P.M. (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial marketing management*. 2007;36:68-80.
- Pereira, V., & Mohiya, M. (2021). Share or hide? investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research*, 129, 368-381. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.011>
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from?. *IBM systems journal*, 40(4), 1002-1007.
- Roberts, V. (2001). Managing strategic outsourcing in the healthcare industry. *Journal of Healthcare Management*, 46(4), 239-249. <https://doi.org/10.1097/00115514-200107000-00007>
- Rouse, Anne, "Explaining I.T. Outsourcing Purchasers' Dissatisfaction" (2006). PACIS 2006 Proceedings. 1. <https://aisel.aisnet.org/pacis2006/1>
- Ryan, R.M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Santoro, M. D., & Bierly, P. E. (2006). Facilitators of knowledge transfer in university-industry collaborations: A knowledge-based perspective. *IEEE Transactions on Engineering management*, 53(4), 495-507. in de Wit-de Vries, E., Dolfsma, W. A., van der Windt, Henny J, & Gerkema, M. P. (2019). Knowledge transfer in university-industry research partnerships: A review. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1236-1255. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9660-x>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Schepers, J., de Vries, J., van Weele, A., & Langerak, F. (2019). Exploring the motivational and behavioral foundations of external technology experts' knowledge sharing in collaborative R&D projects: The contingency role of project formalization. *The Journal of Product Innovation Management*, 36(4), 467-489. <https://doi.org/10.1111/jpim.12487>
- Shahbaznezhad, H., Rashidirad, M., & Vaghefi, I. (2019). A systematic review of the antecedents of knowledge transfer: An actant-object view. *European Business Review*, 31(6), 970-995. <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2018-0133>
- Simonin, B. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407-427. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400091>
- Sloniec, J., & Gonzalez Rodriguez, R. (2018). Reasons of using IT outsourcing (ITO) — polish-spanish cross-cultural analysis. *Foundations of Management*, 10(1), 113-122. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0010>
- Smith, B. (1998). Buyer-seller relationships: Bonds, relationship management, and sex-type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(1), 76-92. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1998.tb00153.x>

- Statista (May, 2022). IT Outsourcing – Worldwide. Consulted on September 11 2022, from <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/worldwide#revenue>
- Su, C. (2021). To share or hide? A social network approach to understanding knowledge sharing and hiding in organizational work teams. *Management Communication Quarterly*, 35(2), 281-314. <https://doi.org/10.1177/0893318920985178>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Teo, T. S. H., & Bhattacharjee, A. (2014). Knowledge transfer and utilization in IT outsourcing partnerships: A preliminary model of antecedents and outcomes. *Information & Management*, 51(2), 177-186. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.12.001>
- Triandis, H.C. (1977), *Interpersonal Behavior*, Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, CA in Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199-1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- van den Hooff, B., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & Management*, 46(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.09.002>
- Vorontsova, A., & Rusu, L. (2014). Determinants of IT outsourcing relationships: a recipient–provider perspective. *Procedia Technology*, 16, 588-597.
- Walter, S. G., Walter, A., & Müller, D. (2015). Formalization, communication quality, and opportunistic behavior in R&D alliances between competitors: Formalization and opportunistic behavior. *The Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 954-970. <https://doi.org/10.1111/jpim.12209>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, L., Song, M., Zhang, M., & Wang, L. (2021). How does contract completeness affect tacit knowledge acquisition? *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 989-1005. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0130>
- Wolverton, C. C., Hirschheim, R., Black, W. C., & Burlison, J. (2020). Outsourcing success in the eye of the beholder: Examining the impact of expectation confirmation theory on IT outsourcing. *Information & Management*, 57(6), 103236. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103236>
- World Health Organization. (2017). *Global diffusion of eHealth: making universal health coverage achievable: report of the third global survey on eHealth*. World Health Organization.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. Sixth edition. Los Angeles, SAGE in Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Yu, S. H., Kim, Y. G., & Kim, M. Y. (2004, January). Linking organizational knowledge management drivers to knowledge management performance: An exploratory study. In 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the (pp. 10-pp). IEEE.

Bijlage 1; Zoekresultaten; set 1

Stap	onderzoeksvraag	Search strings	WAAR	HITS	geselecteerd	Conditie
1	Wat zijn de faciliterende condities voor kennisdeling als onderdeel van een kennismanagementsysteem bij outsourcing?	(Facilitating Conditions OR Conditions OR Circumstances OR Requirements OR antecedents OR enablers) AND (Knowledge Sharing OR Sharing Knowledge OR Share knowledge) AND (Knowledge Management System OR KMS) AND (Outsourcing)	alle velden	32	Teo, T. S. H., & Bhattacharjee, A. (2014). Knowledge transfer and utilization in IT outsourcing partnerships: A preliminary model of antecedents and outcomes. <i>Information & Management</i> , 51(2), 177-186. https://doi.org/10.1016/j.im.2013.12.001	Heldere omschrijvingen rechten en plichten
2	Wat zijn de faciliterende condities voor kennisdeling bij outsourcing?	(Facilitating Conditions OR Conditions OR Circumstances OR Requirements OR antecedents OR enablers) AND (Knowledge Sharing OR Sharing Knowledge OR Share knowledge) AND (Outsourcing)	alle velden	44	0	
3	Wat is er bekend over kennisdeling bij outsourcing	(Knowledge Sharing OR Sharing Knowledge OR Share knowledge) AND (Outsourcing)	Titel	98	de Vries, J., Schepers, J., van Weele, A., & van der Valk, W. (2014). When do they care to share? how manufacturers make contracted service partners share knowledge. <i>Industrial Marketing Management</i> , 43(7), 1225-1235. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.015	Heldere omschrijvingen rechten en plichten
4	Wat zijn de faciliterende condities voor kennisdeling bij outsourcing?	(Facilitating Conditions OR Conditions OR Circumstances OR Requirements OR antecedents OR enablers) AND (Knowledge Sharing OR Sharing Knowledge OR Share knowledge) AND (Outsourcing)	alle velden	31	0	
5	Wat zijn de faciliterende condities voor kennisdeling als onderdeel van een kennismanagementsysteem?	(Facilitating Conditions OR Conditions OR Circumstances OR Requirements OR antecedents OR enablers) AND (Knowledge Sharing OR Sharing Knowledge OR Share knowledge) AND (Knowledge Management System OR KMS)	alle velden	6.528	0	
5a		(Facilitating Conditions OR Conditions OR Circumstances OR Requirements OR antecedents OR enablers) AND (Knowledge Sharing OR Sharing Knowledge OR Share knowledge) AND (Knowledge Management System OR KMS) AND (SubjectTerms:(Knowledge Sharing OR Sharing Knowledge OR Share knowledge)) AND (SubjectTerms:(facilitating Conditions OR Conditions OR Circumstances OR Requirements))	alle velden + kennisdeling en faciliterende condities als onderwerpen	17	Solli-Sæther, H., & Karlsen, J. T. (2014). Enablers and barriers of knowledge sharing for offshore outsource ISD project: A case study. <i>International Journal of Information Technology Project Management</i> , 5(2), 44-59. https://doi.org/10.4018/ijitpm.2014040104	Direct persoonlijk contact (quote Koruna)
5b		(Facilitating Conditions OR Conditions OR Circumstances OR Requirements OR antecedents OR enablers) AND (Knowledge Sharing OR Sharing Knowledge OR Share knowledge) AND (Knowledge Management System OR KMS) AND (TitleCombined:(Knowledge OR sharing)) AND (TitleCombined:(facilitating OR Conditions))	alle velden + kennisdeling en faciliterende condities in titel	98	Mercier, C., Bordeleau, M., Caron, J., Garcia, A., & Latimer, E. (2004). Conditions facilitating knowledge exchange between rehabilitation and research teams-A study. <i>Psychiatric Rehabilitation Journal</i> , 28(1), 55-62. https://doi.org/10.2975/28.2004.55.62	mate van communicatie en interactie
6	Wat zijn de faciliterende condities voor kennisdeling?	(Facilitating Conditions OR Conditions OR Circumstances OR Requirements OR antecedents OR enablers) AND (Knowledge Sharing	alle velden	15.346	0	

	OR Sharing Knowledge OR Share knowledge)				
6a	(Facilitating Conditions OR Conditions OR Circumstances OR Requirements OR antecedents OR enablers) AND (Knowledge Sharing OR Sharing Knowledge OR Share knowledge) AND (SubjectTerms:(Facilitating Conditions))	alle velden + faciliteren de condities als onderwerp	26	Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. <i>Journal of Knowledge Management</i> , 20(6), 1199-1224. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203	Geen, framework
			Totaal	5	

Bijlage 2; Zoekresultaten; backward- & forward snowballing

Hoofdstuk 2: kader, uitvoering		> = forward snowballing		zoekgeschiedenis leesbaar van links naar rechts			
Set 1		< = backward snowballing		& boven naar onder			
Publicatie	Conditie	Publicatie	Conditie	Publicatie	Conditie	Publicatie	Conditie
De Vries et al., 2014	Heldere omschrijvingen rechten en plichten	> Schepers et al., 2019	Heldere omschrijvingen rechten en plichten				
		> Ryan & Deci, 2000	framework	> Liu & Fang, 2010	Heldere omschrijvingen rechten en plichten		
		< Joshi, 2009	Heldere omschrijvingen rechten en plichten				
		< Benner & Tushman, 2003	Heldere omschrijvingen rechten en plichten				
		< Kyriakopoulos & Moorman, 2004	Heldere omschrijvingen rechten en plichten				
		< Johnson, 1999.	feitelijke duuren de verwachting omtrent de toekomstige duur				
		< Cohen & Levintale, 1990.	feitelijke duuren de verwachting omtrent de toekomstige duur	> Im, 2006;	Heldere omschrijvingen rechten en plichten		
				> Yu et al., 2004	Heldere omschrijvingen rechten en plichten		
		< Smith, 1998	mate van communicatie en interactie				
		< Szulanski, 1996	Persoonlijk reputatie betrokkenen, Absorptive capacity Pbetrokkenen	> Lee & Choi 2003.	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	> Gururajan et al., 2010.	T-shaped skills:
				> Simonin, 2004.	Omvang organisatie		
		< Dahl & Petersen, 2004.	de hoeveelheid ervaring die de				

			relatiemanager heeft				
		< Orbell & Verplanken, 2010.	Kennisdeling in het verleden door betrokkenen				
Teo & Bhattacharjee, 2014	Heldere omschrijvingen rechten en plichten	> Ouakouak et al., 2021	zichtbaar gebruik gedeelde kennis				
		< Santoro & Bierly, 2006.	Heldere omschrijvingen rechten en plichten				
Koruna, 2003/solli-saether	Direct persoonlijk contact quote Koruna	> Balle et al., 2020	absorptive capacity betrokkenen	< van den Hooff & de Ridder, 2004	digitale samenwerkingsruimte	> van de Hooff & Huysman, 2009	kwaliteit ICT infra
		Phung et al., 2017	framework				
		Hawryszkiewicz et al., 2016	framework				
Mercier 2004	mate van communicatie en interactie	>					
Serenko & Bontis, 2016	Framework	< Orbell & Verplanken, 2010.	Kennisdeling in het verleden door betrokkenen				

Hoofdstuk 1; Introductie

Nonaka & Konno, 1998.	digitale samenwerkingsruimte		
Chen et al., 2009	framework	> Chen et al., 2014	mate van samenwerking
Im & Rai, 2008	helder projectdoel		

Bijlage 3: Semigestructureerde interviews; vragenlijst

Vragenlijst Interview per casus	
1 x	Datum
	Organisatie
	Casus
	Medewerker
	Functie
5. Resultaat: wat is de score van de tevredenheid over de outsourcing (schaal 1 t/m 10)?	Hoe tevreden ben je over deze outsourcing (schaal 1 t/m 10)?
20x	Conditie
(deel) informatievraag	Basisvraag (exacte vraagstelling verschilt per conditie en interview)
3.Resultaat: Is de conditie toegepast in de casestudie?	hebben jullie toegepast/ gebruikt?
	Is daar iets over vastgelegd en waar?
1.Toepasbaarheid: had je verwachtingen over de conditie, zo ja, welke?	had je verwachtingen over de conditie,?
	Zo ja, welke?
4.Resultaat: zijn de verwachtingen waargemaakt?	Als je verwachtingen had over de conditie, zijn die dan waargemaakt?
	Waarom wel/ niet?
6.Leerpunten: Wat zou je een volgende keer anders doen m.b.t. genoemde condities en eventuele vastlegging?	Zou je de volgende keer iets anders doen m.b.t. genoemde condities en eventuele vastlegging?
	Wat dan?
2. wat is de score van het belang van elke conditie (schaal 1 t/m 10)?	Hoe schat je het belang in van deze conditie in verhouding tot de andere condities? (schaal 1 t/m 10)?

Bijlage 4: Groepering 20 condities

CATEGORIE	CONDITIE
contract	Een helder omschreven projectdoel
	heldere omschrijvingen, rechten en plichten
partijen	Flexibiliteit organisatie
	Structuur organisatie
	Omvang organisatie
Relatiekwaliteit	Eerdere samenwerking
	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur
	mate van samenwerking
	mate van communicatie en interactie
	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren
medewerkers	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft
	T-shaped skills:
	Absorptive capacity betrokkenen
	Persoonlijk reputatie betrokkenen
	Kennisdeling in het verleden door betrokkenen
faciliteiten	een gedeelde digitale of fysieke ruimte
	kwaliteit It infrastructuur
omgangsvormen	Direct persoonlijk contact
	gebruik gedeelde kennis
	Incentives

Bijlage 5: Samenvoeging; 20 > 14 condities

CATEGORIE	CONDITIE
contract	1 Een helder omschreven projectdoel
	2 heldere omschrijvingen, rechten en plichten
partijen	3 <i>Flexibiliteit/ structuur/ omvang organisatie</i>
Relatiekwaliteit	4 Eerdere samenwerking
	5 feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur
	6 mate van samenwerking
	7 mate van communicatie en interactie
	8 mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren
medewerkers	9 de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft
	10 <i>type medewerker: T-shaped skills/ Absorptive capacity/ reputatie/ kennisdeling in het verleden</i>
faciliteiten	11 <i>een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ kwaliteit infrastructuur</i>
omgangsvormen	12 Direct persoonlijk contact
	13 gebruik gedeelde kennis
	14 Incentives

Bijlage 6: Initiële- & Axiale Codering

informatievraag	STAP 1; initiële codering	STAP 2; initiële codering	STAP 3; axiale codering	Stap 4: CODES
1) waren er verwachtingen, zo ja welke?	ruwe tekstblokken	samenvatting + quotes	Ja/ Nee	Ja/ Nee
			"ik ging er van uit dat"	Ja/ Nee
2) Belang conditie	cijfer 1 t/m 10			cijfer 1 t/m 10
3) is er iets vastgelegd; zo ja wat en waar?	ruwe tekstblokken	samenvatting + quotes	Ja/ Nee	Ja/ Nee
4) zijn deze verwachtingen waargemaakt?	ruwe tekstblokken	samenvatting + quotes	Ja/ Nee	Ja/ Nee
5) Tevredenheid casus	cijfer 1 t/m 10			cijfer 1 t/m 10
6) Zou je iets anders doen? Zo ja wat?	ruwe tekstblokken	samenvatting + quotes	Ja/ Nee	Ja/ Nee

Bijlage 7: Data informatievraag 1; verwachting condities per participant

Conditie	Participant								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	NEE	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	NEE
Direct persoonlijk contact	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	NEE	NEE	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE	JA
Een helder projectdoel	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Eerdere samenwerking	NEE	NEE	NEE	NEE	NEE	NEE	NEE	JA	NEE
feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	JA	NEE	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
gebruik gedeelde kennis	NEE	NEE	JA	NEE	NEE	NEE	NEE	NEE	NEE
heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Incentives	NEE	NEE	JA	NEE	NEE	NEE	NEE	NEE	JA
mate van samenwerking	NEE	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
mate van communicatie en interactie	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA
T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	JA	JA	JA	JA	JA	NEE	JA	NEE

Bijlage 8: Data informatievraag 2; Belang condities per participant

Conditie	Participant									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	gemiddeld
mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	10	8	9	10	10	8	7	8	8	8,7
Direct persoonlijk contact	7	10	8	9	9	9	8	9	8	8,6
Een helder projectdoel	10	9	7	8	9	7	7	10	8	8,3
heldere omschrijvingen rechten en plichten	10	7	2	9	9	8	7	9	7	7,6
mate van communicatie en interactie	9	7	3	8	7	8	8	8	9	7,4
feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	8	2	7	6	10	7	8	10	8	7,3
Type organisatie: Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	9	7	9	6	6	8	9	8	4	7,3
de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	8	8	9	6	8	9	8	9	6	7,9
type medewerker: T-shaped skills, absorptive capacity, etc.	8	8	8	9	8	6	7	9	7	7,8
mate van samenwerking	6	4	8	9	8	8	1	8	6	6,4
(digitale) samenwerkingsruimte	6	9	2	5	5	8	8	7	7	6,3
Eerdere samenwerking	7	4	2	8	8	7	1	8	1	5,1
Incentives	1	1	2	7	4	8	6	1	3	3,7
Zichtbaar gebruik gedeelde kennis	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1,6

Bijlage 9: Data informatievragen 1&2; Relevantie conditie, per casus

Ca- sus	Conditie	Participanten met verwachtingen	Gemiddeld belang alle participanten	Relevantie
1	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	2	8	10
	Direct persoonlijk contact	3	8	11
	Een helder projectdoel	3	9	12
	heldere omschrijvingen rechten en plichten	3	8	11
	mate van communicatie en interactie	3	8	11
	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	3	6	9
	Type organisatie: Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	2	8	10
	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	2	8	10
	type medewerker: T-shaped skills, absorptive capacity, etc.	2	8	10
	mate van samenwerking	2	4	6
	(digitale) samenwerkingsruimte	0	8	8
	Eerdere samenwerking	0	4	4
	Incentives	0	4	4
	Zichtbaar gebruik gedeelde kennis	0	1	1
2	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	2	9	11
	Direct persoonlijk contact	2	9	11
	Een helder projectdoel	2	9	11
	heldere omschrijvingen rechten en plichten	2	6	8
	mate van communicatie en interactie	2	7	9
	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	2	9	11
	Type organisatie: Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	2	9	11
	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	2	9	11
	type medewerker: T-shaped skills, absorptive capacity, etc.	2	9	11
	mate van samenwerking	2	8	10
	(digitale) samenwerkingsruimte	1	5	6
	Eerdere samenwerking	1	5	6
	Incentives	1	2	3
	Zichtbaar gebruik gedeelde kennis	1	1	2
3	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	2	10	12
	Direct persoonlijk contact	2	9	11
	Een helder projectdoel	2	9	11

	heldere omschrijvingen rechten en plichten	2	9	11
	mate van communicatie en interactie	2	8	10
	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	2	8	10
	Type organisatie: Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	2	6	8
	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	2	7	9
	type medewerker: T-shaped skills, absorptive capacity, etc.	2	9	11
	mate van samenwerking	2	9	11
	(digitale) samenwerkingsruimte	2	5	7
	Eerdere samenwerking	0	6	6
	Incentives	0	6	6
	Zichtbaar gebruik gedeelde kennis	0	1	1
4	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	2	8	10
	Direct persoonlijk contact	2	9	11
	Een helder projectdoel	2	8	10
	heldere omschrijvingen rechten en plichten	2	8	10
	mate van communicatie en interactie	2	9	11
	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	2	8	10
	Type organisatie: Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	2	6	8
	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	1	5	6
	type medewerker: T-shaped skills, absorptive capacity, etc.	1	3	4
	mate van samenwerking	2	7	9
	(digitale) samenwerkingsruimte	2	8	10
	Eerdere samenwerking	0	4	4
	Incentives	0	6	6
	Zichtbaar gebruik gedeelde kennis	0	1	1

Bijlage 10: Data informatievragen 1,3&4; Vastgelegde en waargemaakte verwachtingen per conditie

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
participant	Conditie	Waren er verwachtingen? (Informatievraag 1)?	lets vastgelegd? (Informatievraag 3)	Waargemaakt? (informatievraag 4)	Waargemaakte vastgelegde verwachting? (Informatievraag 1, 3&4=JA)	niet-vastgelegde verwachting? (Informatievraag 1=JA; informatievraag 3="NEE")	Waargemaakte niet-vastgelegde verwachting? (Informatievraag 1&4=JA; informatievraag 3="NEE")	% van de verwachtingen die is vastgelegd (kolom D/kolom C)	% van de verwachtingen wat is waargemaakt ((kolom H + kolom F)/kolom C)
1	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvangorganisatie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvangorganisatie	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
3	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvangorganisatie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvangorganisatie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
5	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvangorganisatie	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
6	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvangorganisatie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
7	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvangorganisatie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
8	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvangorganisatie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
9	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvangorganisatie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
	TOTALEN	8	5	7	4	3	3	63%	88%
1	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
2	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
3	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
5	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
6	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
7	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
8	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
9	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
	TOTALEN	9	9	7	7	0	0	100%	78%

1	mate van samenwerking	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
2	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
3	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	mate van samenwerking	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
5	mate van samenwerking	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
6	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
7	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
8	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
9	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
	TOTALEN	8	8	6	6	0	0	100%	75%
1	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
2	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
3	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
5	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
6	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
7	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
8	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
9	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
	TOTALEN	9	7	6	6	2	0	78%	67%
1	mate van communicatie en interactie	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
2	mate van communicatie en interactie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
3	mate van communicatie en interactie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
4	mate van communicatie en interactie	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
5	mate van communicatie en interactie	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
6	mate van communicatie en interactie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
7	mate van communicatie en interactie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
8	mate van communicatie en interactie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
9	mate van communicatie en interactie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
	TOTALEN	9	5	6	4	4	2	56%	67%
1	Een helder projectdoel	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		

2	Een helder projectdoel	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
3	Een helder projectdoel	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
4	Een helder projectdoel	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
5	Een helder projectdoel	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
6	Een helder projectdoel	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
7	Een helder projectdoel	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
8	Een helder projectdoel	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
9	Een helder projectdoel	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
	TOTALEN	9	7	5	3	2	2	78%	56%
1	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
3	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
4	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
5	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
6	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
7	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
8	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
9	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
	TOTALEN	9	0		0	9	5	0%	56%
1	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
2	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
4	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
5	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
6	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
7	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
8	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
9	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
	TOTALEN	9	0	4	0	9	4	0%	44%
1	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
2	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		

3	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
4	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
5	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
6	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
7	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
8	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
9	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
	TOTALEN	7	0	3	0	7	3	0%	43%
1	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
2	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
4	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
5	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
6	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
8	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
8	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
9	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
	TOTALEN	7	0	3	0	7	3	0%	43%
1	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
2	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
3	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
4	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
5	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
6	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
8	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
8	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		

9	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
	TOTALEN	5	4	2	1	1	1	80%	40%
	TOTALEN ALLE PARTICIPANTEN		46						

Bijlage 11: Data conditie type organisatie; quotes

Participant	Casus	Uitbesteder/ dienstverlener	Waren er verwachtingen?	verwachtingen quotes
4	3	Uitbesteder	JA	<p>"Ik zou altijd sowieso voor een kleinere organisatie gaan, want ik heb het gevoel, zeker als ik kijk naar een aantal kleinere partijen waar ik mee werk, daar kan je wel heel makkelijk mee schakelen. Die lijnen daarnaartoe zijn korter. Als ik iets gedaan wil krijgen bij een grotere partij dan hebben we een change- of accountmanager vanuit hun kant zitten, die is wel bereikbaar, die is toegankelijk, maar de servicemanager die is gewoon ja, je vraagt hem wat, je krijgt een heel verhaal en ik kan er niks mee. Dat weet ik ondertussen dus ik vraag nog heel weinig. Maar zo zit die hele organisatie in mekaar, het is allemaal wel, ik heb er niks aan."</p> <p>"ik heb het gevoel dat kleine partijen makkelijker zijn om mee samen te werken. Die zijn ook geneigd om sneller een stap te maken en niet gelijk met de factuur te zwaaien"</p>
5	3	Dienstverlener	JA	<p>"Ze zijn wel een ideale klant want op dit formaat kan je ook de effort doen om meerdere type services in te zetten die wij leveren"</p> <p>"onder de ton per maand lukt dat niet meer en begint het wel wat klein te worden"</p>
1	1	Uitbesteder	JA	"dat heeft bijgedragen aan dat wij daardoor ons gehoord voelden door hun flexibiliteit en kleinschaligheid."
2	1	Dienstverlener	NEE	n.v.t.
7	1	Uitbesteder	JA	"Als je dit met met een grote organisatie ik heb die vergelijkingen met Microsoft bijvoorbeeld, nou, dan moet jij aanpassen aan hen. "
3	2	Uitbesteder	JA	"Dienstverlener X zou het bijvoorbeeld nooit worden, omdat ze gewoon veel te log en te star zijn. Dat past niet bij onze bedrijfsvoering. "
8	2	Dienstverlener	JA	<p>"Ja, natuurlijk hebben wij daar voorkeur in, het liefst een organisatie waar een aantal dingen gewoon centraal, goed geregeld zijn. Dan kom je toch al uit bij een bepaald formaat."</p> <p>"wij wel eens roepen dat opdracht geven ook een vak is. en dat het 't wel fijn is om met een organisatie te werken waar men zich dat realiseert "</p>
6	4	Uitbesteder	JA	"Dus wij wilden niet een dienstverlener zoals X, waar je dan een nummer bent en waar je een ticket kunt inschieten. En je moet afwachten wanneer je aan de beurt bent. "
9	4	Dienstverlener	JA	"Dat ze qua formaat en sector goed bij ons zou passen. Je hebt toch een bepaald maat nodig voor je overhead, verder maakt het ons niet uit."

Bijlage 12: Data code "ik ging er van uit"

Conditie	Niet-vastgelegde verwachtingen (informatievraag 1=JA, informatievraag 3=NEE, N=46)	"ik ging er van uit dat"	vastgelegde verwachtingen (informatievraag 1=JA, informatievraag 3=JA, N=47)	"ik ging er van uit dat"	Uitbesteder	Dienstverlener
de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	7	5	0	0	5	0
Direct persoonlijk contact	9	9	0	0	5	4
een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	1	0	4	3	1	2
Een helder projectdoel	2	1	7	0	1	0
feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	0	0	9	1	0	1
Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	3	0	5	2	0	2
gebruik gedeelde kennis	1	0	0	0	0	0
heldere omschrijvingen rechten en plichten	2	1	7	4	4	1
Incentives	1	0	1	0	0	0
mate van samenwerking	0	0	9	1	0	1
mate van communicatie en interactie	4	1	5	2	1	2
mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	9	6	0	0	4	2
T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	7	7	0	0	4	3
Totalen	46	25	47	13	25	18
% dat de code voorkomt bij wel/ niet vastgelegde verwachtingen		54% (25/46)		28% (13/47)	58%	42%

Bijlage 13: Data informatievragen 1,2&4; Vastgelegde en waargemaakte verwachtingen per casus

A		B	C	D	E	F	G	H	I	J
Casus	Participant	Conditie	Waren er verwachtingen? (Informatievraag 1)?	Iets vastgelegd? (Informatievraag 3)	Waargemaakt? (informatievraag 4)	Waargemaakte vastgelegde verwachting? (Informatievraag 1, 3&4=JA)	niet-vastgelegde verwachting? (Informatievraag 1=JA; informatievraag 3="NEE")	Waargemaakte niet-vastgelegde verwachting? (Informatievraag 1&4=JA; informatievraag 3="NEE")	% waargemaakte vastgelegde verwachtingen (kolom F/kolom D)	% waargemaakte niet-vastgelegde verwachtingen ((kolom H)/kolom G)
1	3	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
1	7	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
1	3	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	7	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
1	3	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
1	7	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
1	3	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	7	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	3	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	7	Een helder projectdoel	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	3	Een helder projectdoel	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	7	Een helder projectdoel	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
1	3	Eerdere samenwerking	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	7	Eerdere samenwerking	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	3	Eerdere samenwerking	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	7	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	3	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	7	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	3	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	7	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
1	3	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
1	7	gebruik gedeelde kennis	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	3	gebruik gedeelde kennis	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	7	gebruik gedeelde kennis	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		

1	3	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	7	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	3	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
1	7	Incentives	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	3	Incentives	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	7	Incentives	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	2	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	8	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	1	mate van samenwerking	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	2	mate van communicatie en interactie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	8	mate van communicatie en interactie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
1	1	mate van communicatie en interactie	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
1	2	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
1	8	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
1	1	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	2	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
1	8	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
1	1	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
		TOTALEN	25	14	18	11	11	7	79%	64%
2	2	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	8	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	1	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	2	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	8	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	1	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
2	2	Een helder projectdoel	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	8	Een helder projectdoel	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	1	Eerdere samenwerking	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
2	2	Eerdere samenwerking	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	8	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		

2	1	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
2	2	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	8	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	1	gebruik gedeelde kennis	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	2	gebruik gedeelde kennis	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
2	8	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
2	1	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
2	2	Incentives	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
2	8	Incentives	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
2	1	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
2	2	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
2	8	mate van communicatie en interactie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	1	mate van communicatie en interactie	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	2	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	8	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	1	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
2	2	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
		TOTALEN	24	7	24	7	17	17	100%	100%
3	3	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	7	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	3	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	7	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	3	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
3	7	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
3	3	Een helder projectdoel	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
3	7	Een helder projectdoel	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
3	3	Eerdere samenwerking	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
3	7	Eerdere samenwerking	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
3	3	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
3	7	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		

3	3	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
3	7	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
3	3	gebruik gedeelde kennis	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
3	7	gebruik gedeelde kennis	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
3	3	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	7	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	3	Incentives	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
3	7	Incentives	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
3	3	mate van samenwerking	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
3	7	mate van samenwerking	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
3	3	mate van communicatie en interactie	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	7	mate van communicatie en interactie	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	3	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	7	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	3	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
3	7	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
		TOTALEN	22	10	1	1	12	0	10%	0%
4	6	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
4	9	de hoeveelheid ervaring die de relatiemanager heeft	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
4	6	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
4	9	Direct persoonlijk contact	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
4	6	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
4	9	een gedeelde digitale of fysieke ruimte/ infrastructuur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	6	Een helder projectdoel	JA	JA	NEE	NEE	NEE	NEE		
4	9	Een helder projectdoel	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	6	Eerdere samenwerking	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
4	9	Eerdere samenwerking	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
4	6	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	9	feitelijke duur- en de verwachting omtrent de toekomstige duur	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	6	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		

4	9	Flexibiliteit-/ structuur-/ omvang-organisatie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	6	gebruik gedeelde kennis	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
4	9	gebruik gedeelde kennis	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
4	6	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	9	heldere omschrijvingen rechten en plichten	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	6	Incentives	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
4	9	Incentives	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
4	6	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	9	mate van samenwerking	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	6	mate van communicatie en interactie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	9	mate van communicatie en interactie	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE		
4	6	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
4	9	mate waarin partijen in de onderlinge relatie investeren	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE		
4	6	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	JA	NEE	JA	NEE	JA	JA		
4	9	T-shaped skills-/ Absorptive capacity betrokkenen	NEE	NEE	n.v.t.	NEE	NEE	NEE		
		TOTALEN	21	14	15	12	7	3	86%	43%