

Afstudeertraject PMICT

Eindverslag

Vertrouwen Versus Control

A. van Helden (850243483)
Kleiweg 228a
3051 SN Rotterdam
Tel.: 0642131923
vanhelden.a@outlook.com

Begeleider: dhr. Dr. Ir. H. Martin
Meelezer: mevr. Ir. L. Cuijpers

Rotterdam, 29 maart 2016

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Samenvatting	6
Theoretisch kader	6
Probleemstelling	6
Onderzoeksresultaten.....	7
Conclusies	7
1 Inleiding.....	9
1.1 Theoretisch kader	9
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Onderzoeksmethode	11
1.4 Anonimiseren van data	12
1.5 Leeswijzer.....	12
2 Theoretische onderzoek	13
2.1 Algemeen	13
2.2 Aanpak theoretisch onderzoek	13
2.3 Deelvragen	15
2.3.1 Wat is de rol van vertrouwen in samenwerkingsverbanden?	15
2.3.2 Wat is de relatie tussen vertrouwen en risico's?.....	16
2.3.3 Welke rol speelt de contractuele (control) governance en de relationele governance in een samenwerkingsrelatie?	17
2.3.4 Hoe moet de rol van de SLA gezien worden binnen een samenwerkingsverband?.....	17
2.3.5 Gaan Relational Governance en Control governance samen of zijn ze tegengesteld?	19
2.3.6 Wat zijn de verschillen of overeenkomsten tussen de harde control (SLA) en de Relational Governance?	19
2.3.7 In hoeverre wordt risicomanagement, SLA's en vertrouwen toegepast in geautomatiseerde omgevingen?	21
2.3.8 In welke mate is de gevonden literatuur toepasbaar op het onderzoek?.....	21
2.4 Conclusie literatuuronderzoek.....	23
3 Definitieve vraagstelling.....	24
3.1 Inleiding.....	24
3.2 Opdrachtformulering	25
4 Het praktijkonderzoek	25
4.1 Inleiding.....	25

4.1.1	Bouwstenen	25
4.2	Volledige beschrijving van de werkwijze	26
4.2.1	Beschrijving van de methode van de Man & Roijackers.....	26
4.2.2	Meervoudige holistische studie en theoretische sampling	27
4.2.3	Selectie aantal casussen.....	28
4.2.4	Afwijkingen t.o.v. de huidige literatuur	29
4.2.5	Succesvolle casussen.....	29
4.2.6	Focus op opstartfase.....	29
4.2.7	Geïnterviewden.....	30
4.2.8	Aantal interviews	30
4.2.9	Verzameling van stukken en opstellen van beschrijvingen	30
4.2.10	Questionnaire	30
4.2.11	Plotten van een casus op een kwadrant.....	30
4.3	Beschrijving van een alternatieve werkwijze waarop een aannemelijk inzicht verkregen kan in een geschikte vorm van besturing.....	31
4.3.1	Het opstellen van de vragen	31
4.3.2	Het houden van interviews.....	32
4.3.3	Het verzamelen van documentatie.....	32
4.3.4	Het bepalen van de governance structuur en de bijbehorende controls.....	32
4.4	Een manier waarop de uitkomsten uit beide methoden vergeleken en besproken kunnen worden.....	32
4.5	Resultaten van de vergelijkingen en conclusies	33
4.5.1	Vergelijkingen	33
4.5.2	Motivatie.....	34
5	Onderzoeksresultaten.....	35
5.1	Werkelijke uitvoering.....	35
5.1.1	Afwijking van het plan van aanpak	35
5.1.2	Onderzoekperiode.....	36
5.1.3	Interviews.....	36
5.1.4	Documentatie	37
5.1.5	Plotting.....	37
5.2	Casuïstiek	43
5.2.1	Organisatie A - organisatie B.....	44
5.2.2	Organisatie A – organisatie C.....	46

5.3	Vergelijking van het model	47
5.3.1	Organisatie A- organisatie B.....	47
5.3.2	Organisatie A – organisatie C.....	51
5.4	Antwoorden op onderzoeksvraag.....	55
6	Conclusies, aanbevelingen en reflectie.....	57
6.1	Algemeen	57
6.2	Conclusies literatuuronderzoek.....	57
6.3	Conclusie op de definitieve vraagstelling	58
6.4	Aanbevelingen en reflectie	59
6.5	Persoonlijke reflectie	60
7	Literatuurlijst.....	62
	Bijlage I: Vragen voor het repliceren van het onderzoek van Roijakkers	64
	Algemene vragen	64
	Performance Risk vragen	64
	Relational risk vragen.....	64
	Bijlage II: vragen over de huidige governance en controls	66
	Governance en control vragen	66
	Structuur	66
	Afspraken / vergoedingen / kosten	66
	Omgaan met wijzigingen/veranderingen	66
	Bijlage III: Vragen tweede interviewronde	67
	Bijlage IV: Governance criteria en onderzochte casuïstiek uit het model van de Man & Roijakkers.....	68
	Bijlage V: Uitwerking interviews	69
	Bijlage VI: Documentanalyse	71
	Documentanalyse organisatie B	71
	Documentanalyse organisatie C	72
	Bijlage VII: Resultaten eigen onderzoek	74
	Samenwerkingsrelatie organisatie A en organisatie B	74
	Samenwerkingsrelatie organisatie A en organisatie C.....	76
	Vergelijking tussen uitkomsten casuïstiek de Man en Roijakkers.	78
	Bijlage IV: Mindmap.....	80

VOORWOORD

Voordat ik aan studie PMICT begon in 2007 werkte ik voornamelijk vanuit een resultaatgerichte gedachte: wat moet er gedaan worden en hoe moet het gedaan worden? Ik merkte, dat naarmate ik mijn werk (in de IT-sector) langer deed, ik me meer af ging vragen waarom er bepaalde zaken op een bepaalde manier gebeuren. Hoe ik daarnaar moest kijken, wist ik niet precies en wilde daarom een meer theoretische studie volgen die me bij me vragen zou kunnen helpen. Zodoende ben ik aan de PMICT-studie begonnen.

Ik merkte tijdens mijn studie al dat het me meer inzicht op mijn werk opleverde. Ik benader bepaalde problemen steeds meer vanuit een theoretisch kader. Daarnaast gebruik ik ook mijn kennis bij het schrijven van stukken. Ik schets de lezer een volledig beeld van de probleemstelling en de eventueel te gebruiken oplossingen of geef een advies.

Het laatste onderdeel is de afstudeerscriptie. Op de H.E.A.O. waar ik mijn vorige studie afgerond heb, was het afstuderen een praktijkgerichte opdracht waarbij er een probleem, met behulp van literatuur, opgelost moest worden. De afstudeeropdracht die ik op de Open Universiteit gevolgd heb, was voor mij van geheel andere aard: vanuit een theoretisch kader naar een probleemstelling toewerken en dit toetsen in de praktijk. Het thema van de opdracht sloot daarnaast goed aan op mijn werk en gaf mij zoals eerder aangegeven, inzicht in de krachten die er spelen en hoe ze gespeeld kunnen worden.

De studie is niet zonder slag of stoot gegaan en heeft toch zo'n 8 jaar in beslag genomen. Ik wilde dan ook mijn vrouw, mijn moeder en mijn schoonmoeder voor hun ondersteuning en geduld bedanken.

SAMENVATTING

Het onderzoek dat verricht wordt gaat over ondernemingen waarvan de operationele processen een zeer groot geautomatiseerd karakter hebben. Deze processen zijn zodanig gebouwd dat veel risico's zijn afgevangen in de logica van de software. Dat zorgt ervoor dat veel vertrouwen bij deze software wordt gelegd. Daarnaast speelt ook het feit dat deze ondernemingen (delen van) hun processen onderbrengen of uitbesteden vanwege diverse factoren (zoals kosten, snelheid van veranderingen op de markt en het beperken van risico's). Hierdoor kan een nieuwe organisatie of samenwerkingsverband ontstaan of een meer opdrachtgever – opdrachtnemer relatie die grotendeels bepaald wordt door een contract.

THEORETISCH KADER

Het onderzoek is binnen het kader van de Three Realms van Vosselman (Verstegen, Olink, Vosselman, & Martin, 2006) en het model van Das en Teng (Tushar Kanti Das & Teng, 2001) uitgevoerd. Daarbij lag de focus van het onderzoek van Vosselman op het Contractual Realm (de contractuele besturing) en het Relational Realm (hoe wordt vertrouwen in de relatie gebruikt). Het model van Das en Teng is gebruikt om inzicht te krijgen in het relationeel en performance risico in relatie tot vertrouwen.

PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling die in eerste instantie bepaald is, is *“Wat is de effectiviteit van risicomanagement en wat is de functie van vertrouwen in een relatie waarbij operationele processen grotendeels geautomatiseerd zijn?”*. Vanuit het gehouden literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat op het gebied van relationeel en performance risico, governance en vertrouwen veel literatuur te vinden is, maar weinig met betrekking tot relaties waarbij sprake is van een hoge mate van automatisering.

In de literatuur wordt behoorlijk wat aandacht besteed aan de relatie tussen de wijze waarop een samenwerkingsverband bestuurd wordt en het beheersen van risico's. In het oog springt hierbij het onderzoek van de Man & Roijackers (de Man & Roijackers, 2009). In hun onderzoek besteden zij ruim aandacht aan de relatie tussen de risico's van de samenwerking (de relationele- en de prestatierisico's) en wijze van besturing van de samenwerking. Zij hebben voor hun onderzoek een aantal casussen onderzocht ter verificatie van hun besturings-risico model (de Man & Roijackers, 2009). De auteurs geven aan dat men slechts een voorlopige bevestiging kan geven van hun model en dat er eigenlijk meerdere casussen op vergelijkbare wijze geanalyseerd zouden moeten worden.

Een hypothese die gesteld is bij het gebruik van het model is, dat door de hoge automatiseringsgraad van de processen er mogelijk sprake kan zijn van een hoge mate van relationeel en performance risico. Dergelijke processen mogen eigenlijk niet falen en welke wijze van contractafspraken maak je dan om dat te voorkomen? Daarvoor lijkt het model van de Man en Roijackers toepasbaar te zijn, dat gebruikt zou kunnen worden in het veldonderzoek. Om die reden is dan ook de definitieve opdrachtformulering aangepast naar: *“Repliceer het onderzoek van De Man zo goed als mogelijk, zodat hierdoor verdere verificatie van hun model mogelijk wordt door casuïstiek, die gebaseerd is op samenwerkingsverbanden waarin geautomatiseerde processen de belangrijkste factor zijn, te gebruiken en trek op basis hiervan conclusies over de validiteit van het model van de Man, en als dit oordeel bevestigend is voor dit model,*

trek dan eveneens conclusies over de meest passende besturingsvorm in dit soort samenwerkingsverbanden”.

ONDERZOEKRESULTATEN

In het veldonderzoek is allereerst het replicatieonderzoek gehouden waarbij de stappen van de Man en Roijackers zoveel mogelijk gevolgd zijn. Vervolgens is het vergelijkingsonderzoek (wat is de werkelijke situatie van de samenwerkingsrelaties in combinatie met het verificatieonderzoek gehouden. In dit onderzoek werden de uitkomsten op basis van het model van de Man & Roijackers tegen de werkelijke situatie gehouden en met de geïnterviewden geverifieerd of het model correct was of niet. Er zijn twee samenwerkingsrelaties onderzocht.

Er zijn vier mogelijke uitkomsten mogelijk bij dit onderzoek:

- a) De resultaten komen overeen met de resultaten die Roijackers ook gevonden hebben n.a.v. hun caseselecties. De resultaten worden voorgelegd aan de geïnterviewden. Indien de geïnterviewden aangeven dat het model van Roijackers de juiste vorm voor de samenwerkingsrelatie is, dan is het een bekrachtiging van het model.
- b) Er worden verschillen geconstateerd waarbij de geïnterviewden aangeven het oneens te zijn met de Man & Roijackers. Dit is dan een ontcrachting van het model.
- c) De resultaten komen wel overeen met het model van de Man & Roijackers. Er wordt echter aangegeven dat het geen goede keuze is geweest. Dit is dan een ontcrachting van het model.
- d) Er worden verschillen geconstateerd, maar de geïnterviewden geven aan het eens te zijn met de Man & Roijackers. Dit is dan een bevestiging van het model.

De daadwerkelijke resultaten van mijn onderzoek naar de eerste samenwerkingsrelatie zijn dat van de acht onderdelen van de vergelijkingen er drie zijn die direct overeenkomstig het model zijn, drie waarbij er wel verschillen zijn geconstateerd en twee die het model ontcrachten. De conclusie is dat de samenwerking en de relatie voorop staat, maar dat een contract waarnaar gerefereerd kan worden en een formeel proces rondom opleveringen (en in mindere mate incidenten) ook belangrijk zijn.

Bij de tweede samenwerkingsrelatie is te zien dat vier van de acht onderdelen van de verificatie het model bekrachtigen, twee het model ontcrachten en twee niet van toepassing zijn. Voor organisatie C¹ is de ISAE-32 verklaring heel belangrijk, met name voor hun grootste afnemers en dat bepaald ook hoe de communicatie verloopt en hun change management uitgevoerd wordt.

CONCLUSIES

Op de meeste punten komen het model van de Man & Roijackers en de gevonden resultaten overeen. Dat betekent dat met enige gepaste zekerheid gesteld zou kunnen worden dat het model bruikbaar is. In beide relaties wordt er op basis van vertrouwen gewerkt. Er wordt door beide partijen aangegeven dat er wel een contract ten grondslag moet liggen: indien nodig kan het contract als redmiddel dienen.

¹ Vanwege gewenste anonimiteit van de betrokken bedrijven en personen wordt er verwezen naar organisatie A, organisatie B, organisatie C en hostingsbedrijf A.

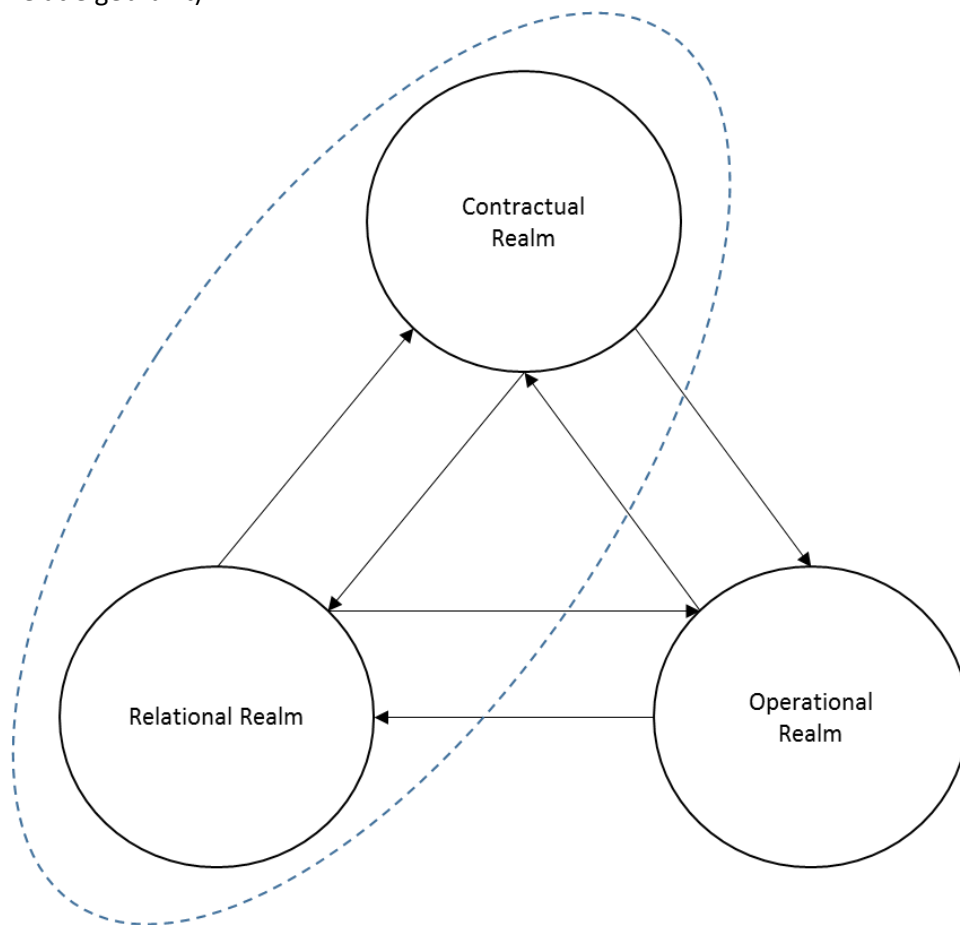
Kan het model ook op andersoortige relaties (uit de andere kwadranten) worden toegepast? Die conclusie kan niet uit het onderzoek worden getrokken. De Man & Roijackers (de Man & Roijackers, 2009) geven zelf aan dat hiervoor verder onderzoek verricht moet worden. Ondersteuning voor een stuk van het model is er wel voor het laag/laag kwadrant. Kijkend naar de oorspronkelijke probleemstelling kan hierbij niet met zekerheid gezegd worden of het model van de Man & Roijackers op basis van control based of trust based werkt omdat die relaties zich in een ander kwadrant bevinden. De conclusie is dat er op grond van de in dit onderzoek gebruikte casuïstiek de stellingen van Roijackers & de Man niet ontkracht konden worden.

1 INLEIDING

Dit document is het eindverslag voor de opleiding 'Business Proces Management en IT (BPMIT)' aan de Open Universiteit. In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader geschetst, vervolgd door de probleemstelling. Daarna wordt de achtergrond gegeven van de casuïstiek waarna als laatste een leeswijzer voor de volgende hoofdstukken is opgenomen.

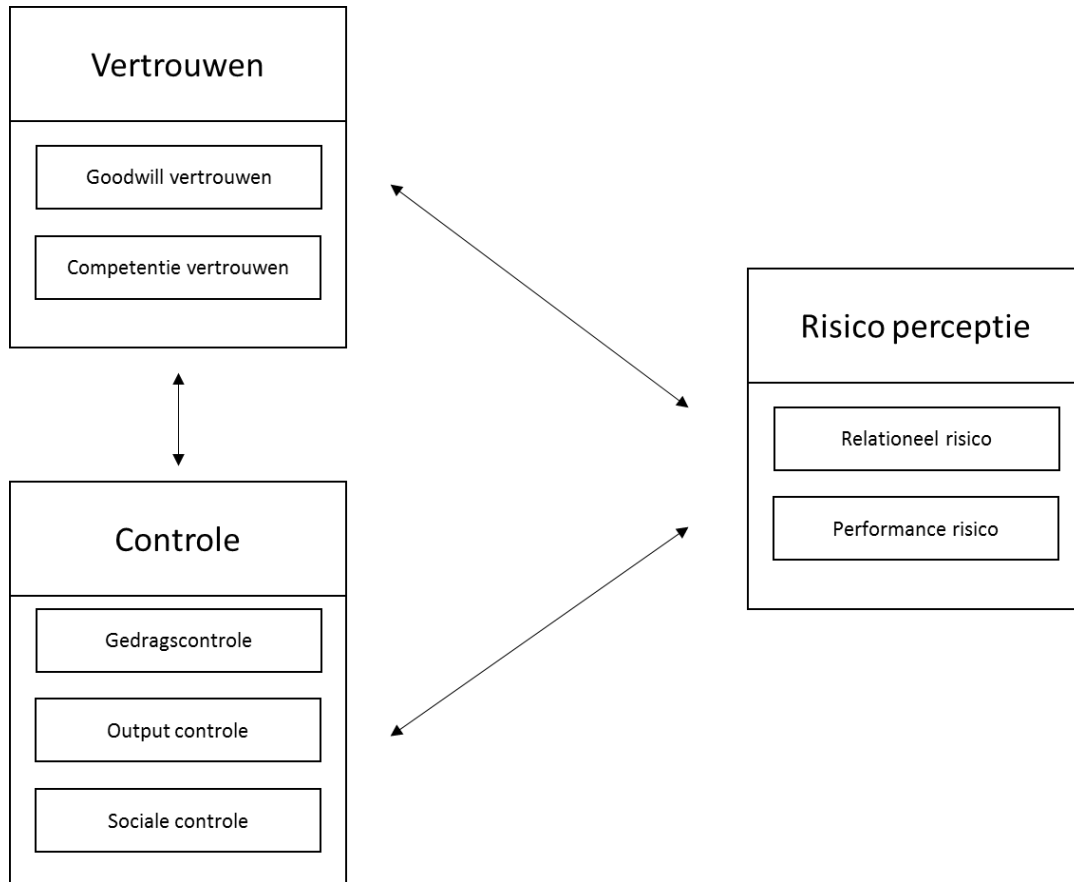
1.1 THEORETISCH KADER

Het onderzoek dat is uitgevoerd, valt enerzijds binnen het kader van het onderzoek van Vosselman (Verstegen et al., 2006): The Three Realms (figuur 1) en anderzijds het model van Das en Teng (Tushar Kanti Das & Teng, 2001) (figuur 2). Bij het onderzoek van Vosselman is de focus gelegd op het Contractual Realm (de contractuele besturing) en het Relational Realm (hoe wordt vertrouwen in de relatie gebruikt).



Figuur 1, *The Three Realms, aangepast overgenomen uit (Verstegen et al., 2006)*

In het onderzoek van Kanti, Das en Teng (Tushar Kanti Das & Teng, 2001) is gekeken naar twee belangrijke risico's: het relationele risico en het performance risico. De risico's (zichtbaar in figuur 2) vormen een verbindende factor tussen vertrouwen en control: hoe groter de perceptie van risico's des te meer geleund wordt op controle en vice versa.



Figuur 2, de relatie tussen vertrouwen, control en risico en perceptie aangepast overgenomen uit (Tushar Kanti Das & Teng, 2001)

Op basis van dit theoretisch kader is tijdens het literatuuronderzoek de relatie tussen controle en vertrouwen en de bovengenoemde risico's verder onderzocht met name bij bedrijven waarbij hun processen grotendeels geautomatiseerd zijn.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Het onderzoek zal verricht worden bij ondernemingen waarvan de operationele processen een zeer groot geautomatiseerd karakter hebben. Deze processen zijn zodanig gebouwd dat veel risico's zijn afgevangen in de logica van de software. Dat zorgt ervoor dat veel vertrouwen bij deze software wordt gelegd. Daarnaast speelt ook het feit dat deze ondernemingen (delen van) hun processen onderbrengen of uitbesteden vanwege diverse factoren (zoals kosten, snelheid van veranderingen op de markt en het beperken van risico's). Hierdoor kan een nieuwe organisatie of samenwerkingsverband ontstaan of een meer opdrachtgever – opdrachtnemer relatie die grotendeels bepaald wordt door een contract.

De dienstverlening die hierbij ontstaat, is voor het grootste gedeelte geautomatiseerd. De opdrachtgever vertrouwt dat de opdrachtnemer deze de processen zodanig opzet dat risico's voldoende afgedekt zijn.

De hoofdvraag is dan:

“Wat is de effectiviteit van risicomangement en wat is de functie van vertrouwen in een relatie waarbij operationele processen grotendeels geautomatiseerd zijn?”.

De hoofdvraag is tot stand gekomen omdat ik constateerde dat bedrijven waarbij de operationele processen grotendeels geautomatiseerd zijn, de risico's vaak afgevangen kunnen worden in de software. Te denken valt aan Service Level Agreements² (hierna SLA's) die automatisch gecheckt worden op basis van output uit de systemen waarop de operationele processen draaien.

De hoofdvraag kan niet in een keer beantwoord worden. Om gericht te kunnen zoeken zijn de volgende deelvragen opgesteld waarop getracht wordt een antwoord te vinden:

- Kan er wel gesproken worden van een vertrouwensrelatie (het vertrouwensaspect) tussen de opdrachtgever en de leverancier van een risico mitigerend geautomatiseerd systeem?
- Als we kijken naar de governance structuur, hoe ziet deze er dan uit in de hierboven beschreven situatie en hoe kunnen opdrachtgever en leverancier werken aan hun relatie?

In de literatuur, die onderzocht is, zie je naast de losse elementen vertrouwen en governance, ook verhoudingen tussen deze twee elementen terugkomen, zowel complementair als tegengesteld en diverse afgeleiden van vertrouwen en governance. Het kan daardoor betekenen dat er niet direct een antwoord gegeven kan worden op de hoofd- en deelvragen, maar dat wel gesteld kan worden wat de huidige situatie is en wat (eventueel) niet voldoende beschreven is.

1.3 ONDERZOEKSMETHODE

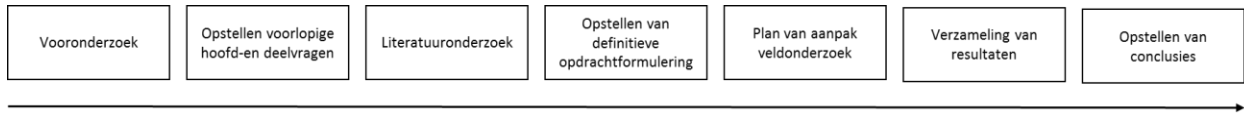
Het onderzoek dat heeft plaatsgevonden heeft het karakter van een verkennend onderzoek (Saunders, Lewis, Thornhill, Booi, & Verckens, 2011). In eerste instantie wordt bekeken wat het effect is van vertrouwen in een samenwerkingsrelatie waar veel processen geautomatiseerd zijn, met weinig menselijke interactie.

Er bestaat veel literatuur over allerlei aspecten van een (strategisch) samenwerkingsverband, maar er zijn daarbij geen specifieke verwijzingen naar de samenwerkingsrelatie in verhouding tot sterk geautomatiseerde processen gevonden. Traditioneel worden sterk geautomatiseerde processen (denk aan ERP-systemen e.d.) als bijzonder risicovol ervaren, zodat het zwaartepunt van mijn onderzoek nog sterker op het omgaan met (grote) risico's kwam te liggen (zie paragraaf 2.3.8 voor verdere uitleg). Ik heb voor mijn onderzoek gebruik gemaakt van een bestaand model (de Man & Roijackers, 2009) waarbij de samenwerkingsrelaties zijn onderzocht in andere branches (vooral waarbij gezamenlijke producten op de markt zijn gezet), een zgn. casestudy (Saunders et al., 2011) waarbij de cases door middel van interviews en stukken onderzoek zijn bepaald.

² Een service level agreement is een bindende afspraak tussen een leverancier en een afnemer waarbij de laatste een aantal service levels requirements definieert en die door onderhandeling overeengekomen worden (Frankova et al., 2011) en als addendum op het contract worden vastgelegd (Goo & Huang, 2008). Deze servicelevel requirements kunnen bestaan uit bijvoorbeeld: het systeem moet voor 99,9% uptime hebben.

De verschuiving is dan ook te zien naar een meer projecterend onderzoek (Saunders et al., 2011) omdat niet allianties zijn meegenomen in het onderzoek maar opdrachtgever – opdrachtnemer relaties.

In figuur 3 is een procesbeschrijving van het onderzoek opgenomen.



Figuur 3. Procesbeschrijving onderzoek.

Zoals eerder is aangegeven is er eerst op basis van een inleidend artikel en aantal begeleidende artikelen (voor meer achtergrondinformatie) een vooronderzoek gedaan om meer over het thema te weten te komen en zodoende een voorlopige opdrachtformulering te vinden (zie paragraaf 2.3). Daarbij zijn deelvragen opgesteld en op basis hiervan is het literatuuronderzoek uitgevoerd (het proces hiervan wordt beschreven in paragraaf 2.2).

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat, om antwoord te geven op de voorlopige opdrachtformulering, het onderzoek alleen kon worden uitgevoerd, door een aanpassing aan de opdrachtformulering (zie paragraaf 3.2). Vervolgens is het plan van aanpak voor het veldonderzoek opgesteld (beschreven in hoofdstuk 4). Uit dit onderzoek zijn resultaten naar voren gekomen en heeft dit tot bepaalde conclusies geleid (zie hoofdstuk 5).

1.4 ANONIMISEREN VAN DATA

In het verslag zijn de bedrijven en personen geanonimiseerd omwille van privacy en geheimhouding. Het zal niet mogelijk zijn om de daadwerkelijke bedrijven te kunnen herleiden. Er is gekozen voor organisatie A, organisatie B, organisatie C en hostingbedrijf A.

1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt het onderzoek in de literatuur beschreven. In hoofdstuk 3 wordt een beschrijving van het onderzoek weergegeven. In hoofdstuk 4 wordt het veldonderzoek uiteengezet, waarbij vervolgens in hoofdstuk 5 de resultaten worden weergegeven. In het laatste hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen opgenomen.

2 THEORETISCHE ONDERZOEK

2.1 ALGEMEEN

In dit hoofdstuk wordt het literatuuronderzoek beschreven. Hierbij wordt als eerste de aanpak beschreven van het onderzoek. Vervolgens wordt het onderzoek per deelvraag uitgewerkt. Als laatste volgt de conclusie per deelvraag.

2.2 AANPAK THEORETISCH ONDERZOEK

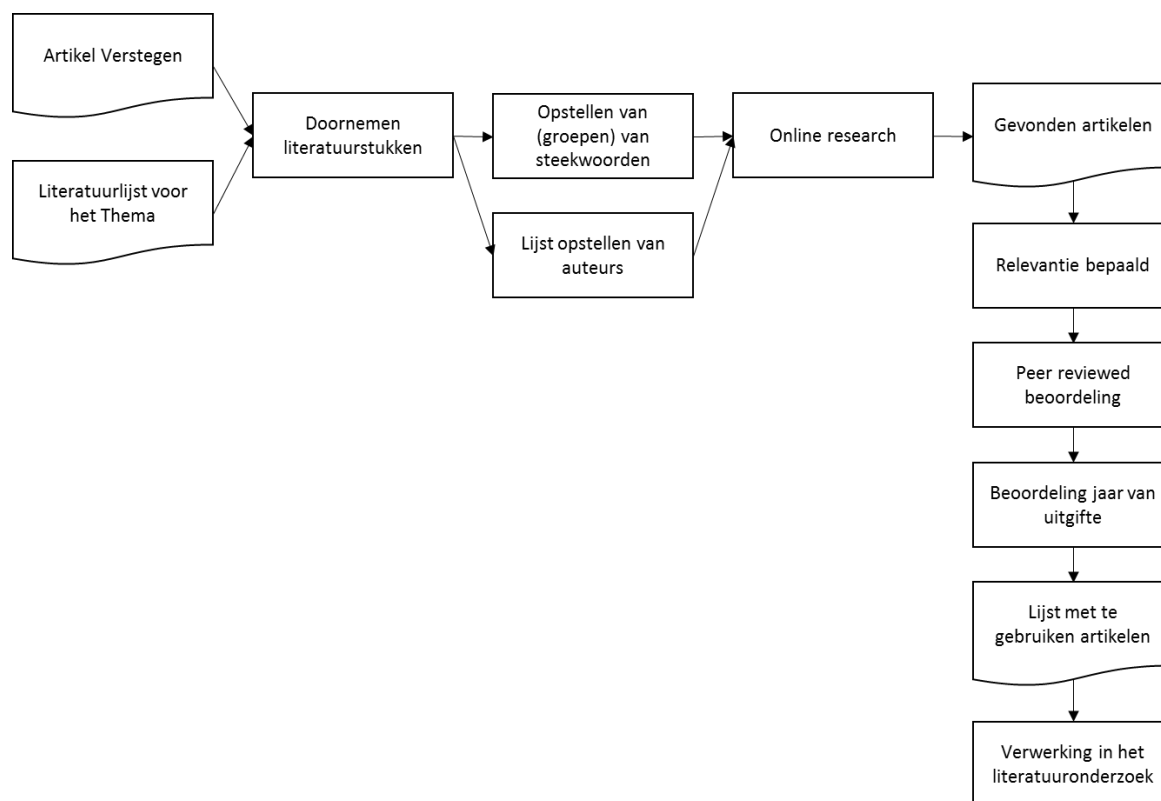
Naast het artikel van Verstegen (Verstegen et al., 2006) is er voor het afstudeerthema³ waarin afgestudeerd kon worden, een aantal artikelen meegeleverd. Op basis van deze artikelen is een aantal steekwoorden en groepen van zinnen opgesteld⁴. Op basis van de gekozen steekwoorden en zinnen is via de digitale bibliotheken, die benaderbaar zijn via de Open Universiteit en los via Google Scholar, gezocht naar diverse literatuurstukken. Om verder de relevantie te bekijken heb ik eerst de samenvatting bestudeerd en indien nodig het theoretische onderdeel van het stuk. Als het gevonden stuk voldoende was om verder te gebruiken heb ik gekeken naar de literatuurlijst van het artikel en op basis daarvan weer een selectie gemaakt om de relevantie te bepalen.

Figuur 4 geeft een schematische weergave weer.

³ De Open Universiteit heeft een aantal afstudeerthema's opgesteld waarbinnen afgestudeerd kon worden. Het thema waaruit ik gekozen had, was: "Afstudeerthema B: Succesfactoren voor de processen en performance in samenwerkingsrelaties".

⁴ Te denken valt aan SLA en vertrouwen, SLA high risk, SLA-risicomanagement, vertrouwen en geautomatiseerde processen, Performance en relational risk, Governance en risicomanagement, etc.

Eindverslag: vertrouwen vs. control



Figuur 4. Procesbeschrijving literatuuronderzoek.

Totaal zijn er 95 artikelen gevonden en geraadpleegd en 25 artikelen in dit eindrapport verwerkt, waarbij beoordeeld is of de documenten peer reviewed zijn. De verdeling naar het aantal jaren is in tabel 1 opgenomen.

Tabel 1

Aantal artikelen op basis van het jaartal van uitgifte

Jaartal	Aantal
1989	1
1997	1
1998	1
2000	1
2001	2
2002	1
2004	2
2006	1
2007	2
2008	3
2009	4
2010	1
2011	2
2014	1

Van de termen en relaties die gevonden zijn is er een mindmap gemaakt (opgenomen in bijlage VIII). Deze mindmap gaf het inzicht in de relaties en of deze elkaar negatief en/of positief beïnvloeden.

2.3 DEELVRAGEN

Om te zien of er een antwoorden in de literatuur gevonden kunnen worden is het noodzakelijk delen van de vraag te onderzoeken. Op basis van de genoemde deelvragen in paragraaf 1.3.2, heb ik gekozen om het literatuuronderzoek nog verder op te splitsen zodat gerichter onderzoek gedaan kan worden. Daarnaast is gebleken dat bij gevonden antwoorden er extra vragen zijn gekomen, omdat ze aanvullende informatie hebben opgeleverd dat van belangrijke waarde is voor het praktijkonderzoek:

- Wat is de rol van vertrouwen in samenwerkingsverbanden?
- Wat is de relatie tussen vertrouwen en risico's?
- Welke rol speelt de contractuele (control) governance en de relationele governance in een samenwerkingsverband?
- Wat voor effecten hebben risico's op de (vertrouwens) relatie en hoe worden deze binnen de governance en samenwerkingsverbanden afgevangen?
- Hoe moet de rol van de SLA gezien worden binnen een samenwerkingsverband?
- Wat zijn de verschillen of overeenkomsten tussen de harde control (SLA) en de Relational Governance?
- Gaan Relational Governance samen met de harde control (SLA) of zijn ze tegengesteld?
- In hoeverre wordt risicomangement en vertrouwen toegepast in geautomatiseerde omgevingen?
- In hoeverre is de gevonden literatuur toepasbaar op het onderzoek?

De deelvragen worden in de volgende paragrafen behandeld en uitgewerkt.

2.3.1 Wat is de rol van vertrouwen in samenwerkingsverbanden?

Vertrouwen is een begrip uit de sociologische theorie en er zijn veel definities over gegeven (McEvily & Tortoriello, 2011). Een enkelvoudige definitie van het begrip vertrouwen is daarom ook niet te geven (McEvily & Tortoriello, 2011). Vertrouwen dat in het kader van onderzoek bedoelt wordt, moet worden gezien in de context van een samenwerkingsverband en kan worden omschreven als 'het geloof dat de andere partij aan haar verwachtingen zal voldoen, ook als de situaties risicovol zijn en dat die partij dat doet zonder alle informatie te hebben (Langfield-Smith, 2008).

Een vaak voorkomende verdeling is 'Competence' vertrouwen en 'Goodwill' vertrouwen (Langfield-Smith, 2008).

Goodwill trust (ook wel relational trust genoemd (Vosselman & Meer-Kooistra, 2009) of intentional trust (Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 1997) gaat over perceptie dat een partner de intentie heeft een prestatie te leveren zoals is afgesproken. Men gaat dus uit van het goede en niet van het slechte. Eigenschappen als integriteit, verantwoordelijkheid en afhankelijkheid horen hierbij (Langfield-Smith, 2008).

Competence trust gaat over de bekwaamheid en expertise. Hierbij is ook de verwachting dat de partner of leverancier een bepaalde prestatie kan leveren (Langfield-Smith, 2008).

De perceptie van zowel Goodwill trust en Competence vertrouwen kan al beginnen voordat er een relatie bestaat. Dit kan gebaseerd zijn op eerdere ervaringen, interacties of de reputatie van de partner. Daarnaast zal deze perceptie tijdens de relatie ook blijven ontwikkelen door interacties tussen beide partijen.

Een conclusie die dan getrokken kan worden is dat vertrouwen meerdere begrippen heeft maar dat wel te zien is dat er een grove relatie is tussen het vertrouwen in een samenwerkingsverband en een prestatie die een of beide partijen moet leveren. Het begrip vertrouwen is niet enkelvoudig te definiëren en de perceptie van vertrouwen begint voordat de samenwerking daadwerkelijk tot stand komt.

2.3.2 Wat is de relatie tussen vertrouwen en risico's?

Risico's binnen een samenwerking zorgen voor hogere kosten (Langfield-Smith, 2008). De hoogte hiervan wordt bepaald op basis van een aantal criteria: de asset specificiteit (worden er bijvoorbeeld gebouwen in gebruik genomen), de hoge mate van onzekerheid en het aantal transacties. Hoe hoger deze criteria, des te hoger het waarneembare risico van een relatie is (Langfield-Smith, 2008). Om deze risico's te mitigeren kan gekozen worden voor een bepaalde governance structuur met daarbij horende controlemaatregelen, of door het vergroten van het vertrouwen. Ik bespreek de governance structuur verder in de paragraaf 2.3.6.

Er bestaat een duidelijke correlatie tussen vertrouwen en risico's (Tushar Kanti Das & Teng, 2001), waarbij opgemerkt moet worden dat het gaat om de waar te nemen risico's, waarbij de perceptie van de eventuele risico's die er zijn een belangrijke rol speelt. Hoe meer vertrouwen er is, des te lager het waarneembare risico en andersom.

Het onderscheid en de correlatie die dan gemaakt kan worden is dat goodwill trust een correlatie heeft met relational risk en competence trust met performance risk (Tushar Kanti Das & Teng, 2001). Relational risk is het risico dat een partner niet mee wil werken en de gevolgen die daarbij horen (Langfield-Smith, 2008). Performance risk daarentegen is geënt op de doelstellingen van de samenwerking en het risico dat dit deze niet gehaald worden. Daarbij spelen ook externe factoren een rol, zoals wettelijke regulering (de Man & Roijackers, 2009).

Het verschil is dat bij relational risk het kan betekenen dat een partner welwillend niet presteert, terwijl er bij performance risk het gevaar bestaat dat een bepaald doel niet wordt gehaald maar dat dit niet beïnvloed wordt door het gedrag van de partner (T. Das & Teng, 2004).

Indien een bedrijf een goede reputatie heeft op het gebied van samenwerking waarbij zij eerlijk handelt en het welzijn van zijn partner vooropstelt, dan is er vanuit haar (toekomstige) partner meer vertrouwen en het bedrijf er dan vanuit gaan dat er minder opportunistisch gedrag zal zijn. M.a.w. het waarneembare relationele risico neemt hierdoor af.

Competenties zijn gebaseerd op de resources en de capaciteiten van een bedrijf. Deze stellen een bedrijf in staat in een bepaalde succesvolle relatie te hebben, zeker als hierdoor ook een bepaalde reputatie is opgebouwd. Het geeft dan een partner vertrouwen dat de ander de taken, die gesteld zijn in

de samenwerkingsrelatie, zal halen. Hierdoor kan dan het waarneembare performance risico lager liggen (Tushar Kanti Das & Teng, 2001)

De conclusie is dat er een relatie bestaat tussen risico's en vertrouwen in tegengestelde zin: de perceptie van vertrouwen neemt toe als het risico afneemt. Er is voor risico's een tweedeling te maken in relational risk en performance risk en de correlatie ligt enerzijds op goodwilltrust en anderzijds op competence trust. De eerste heeft betrekking op de samenwerkingsrelatie en de tweede op de prestaties en de competenties.

2.3.3 Welke rol speelt de contractuele (control) governance en de relationele governance in een samenwerkingsrelatie?

Om de performance en relational risk te beperken / minimaliseren kan er een governance structuur worden opgezet (Hsieh, Rodrigues, & Child, 2010). Managers kunnen kiezen tussen een structuur van control of van vertrouwen (de Man & Roijackers, 2009) waarbij ook de vorm van de onderneming een rol speelt. Criteria, die hiervoor gebruikt worden, zijn:

- In welke markt de samenwerking zich bevindt
- De kosten die ermee gemoeid zijn
- Het vertrouwen dat er al is
- De mate van onzekerheid
- Frequentie van transacties

Control kan worden opgedeeld in formele control (control governance) en relationele governance (Goo, Kishore, Rao, & Nam, 2009).

Control governance heeft betrekking tot het hanteren van formele contracten en het gebruik van controle om gedrag te sturen naar de vastgestelde doelen (Goo et al., 2009). Een belangrijke formele controle is de SLA, hierover meer in de volgende paragraaf.

Relational governance gaat over de sociale processen en de normen die worden vastgesteld om risico's te beperken, omdat niet alles kan worden vastgelegd in formele contracten (Poppo & Zenger, 2002). Te denken valt aan onduidelijkheden over het vastleggen van performance, onzekerheid en de uitwisseling van specifieke investering. Gezien de verwachting op lange termijn is dit minder van belang en dan de samenwerkingsrelatie belangrijker. Het delen van informatie en het geven van commitment spelen dan een belangrijke rol.

Conclusie: een governance structuur kan worden opgezet om risico's te beperken. Enerzijds kan worden gekozen tussen een governance structuur met formele controls (zoals een SLA) of op basis van een relational governance.

2.3.4 Hoe moet de rol van de SLA gezien worden binnen een samenwerkingsverband?

Het mechanisme dat voor formele controle gebruikt wordt zijn de zgn. Service Level Agreements. Dit zijn vastgestelde afspraken vastgelegd in goed vormgegeven contracten voor het meten van performances (Goo, Huang, & Hart, 2008). De SLA vindt dan ook zijn oorsprong in de IT-outsourcing.

In de SLA worden vaak zaken vastgelegd over de meest rudimentaire onderdelen (Goo & Nam, 2007) van de service en gekwantificeerd met als doel dat de service provider op zijn diensten aangesproken kan worden mocht hij de vastgelegde doelstellingen niet zou halen, waarbij dan een boete betaald zou moeten worden. Aan de andere kant zal de serviceprovider de SLA gebruiken om te laten zien dat hij wel zijn doelstellingen haalt, waarbij dan ook eventuele financiële consequenties zullen zijn.

Ondanks dat het gebruik van een SLA ingeburgerd is, zijn er toch vanuit deze optiek (formele controle) diverse nadelen te benoemen:

- Er wordt niet gesproken over de effectiviteit van de systemen voor bepaalde processen maar alleen over wat er moet gebeuren als een systeem niet meer werkt (Trienekens, Bouman, & Van Der Zwan, 2004)
- Wat zeggen de percentages precies die in een SLA zijn opgenomen en hoe is dit meetbaar? (Trienekens et al., 2004)
- Een afspraak is soms niet goed te definiëren en te kwantificeren (zoals bij security breaches) (Trienekens et al., 2004)
- Soms zijn de kosten niet per service goed te specificeren (Trienekens et al., 2004)
- Een SLA wordt als iets statisch gezien en kan door eind gebruikers vaak niet begrepen worden omdat de SLA vanuit een technisch oogpunt is opgesteld (Trienekens et al., 2004).
- Om alles vast te leggen in een SLA zorgt de complexiteit ervoor dat het gebruik van de SLA bijna onbeheersbaar wordt (Goo & Nam, 2007) waarbij ook het ontbreken van het specifieke doelen en het allignen van contracten en strategische doelen een rol speelt.
- Er zijn situaties dat contracten niet flexibel genoeg zijn voor aanpassingen die in de business of veranderingen in de IT plaatsvinden (Goo & Nam, 2007)

De SLA is naast vanuit de IT-sector ook uit de Transaction Cost Economie⁵ voortgekomen en niet uit de sociologische hoek. Een SLA zegt niets over de verstandhoudingen binnen de relatie en hoe hiermee omgegaan moet en kan worden, m.a.w. de relationele governance. Daarnaast wordt er ook geen rekening gehouden met de veranderingen in de relatie (Goo & Nam, 2007).

Binnen een samenwerkingsrelatie is er sprake van een commitment om gezamenlijk bepaalde doelen te halen. Als er alleen gestuurd wordt op contractuele afspraken dan kan het zijn dat hiervan uit geen commitment is (Goo & Nam, 2007).

Goo (Goo & Huang, 2008) stelt voor om een uitbreiding te doen van de SLA waardoor deze formele controle ondersteunend is aan het vertrouwen en de commitment die in de samenwerkingsrelatie worden gesteld. Het gaat hierbij om 11 contractuele elementen, die in een drietal hoofdgroepen te verdelen zijn. Het gaat hierbij om de basis en de intentie van de relatie (de fundering), de governance (hoe blijft de relatie in stand) en change management (hoe wordt in de relatie omgegaan met onzekerheden).

⁵ De Transaction Cost Economie gaat ervan uit dat managers een bepaalde governance regels overnemen om transactiekosten te verminderen. Onder deze kosten wordt o.a. verstaan: de kosten om een partner te vinden, de kosten voor het implementeren en het uitvoeren en controleren van een contract of overeenkomst, inclusief de kosten van het opleggen van boetes en het verlies als de relatie beëindigt (Langfield-Smith, 2008).

Verbeteringen die daarin worden voorgesteld zijn zouden meer consensus based moeten zijn zodat het meer als communicatie hulp en als conflict preventie instrument kan dienen (Goo & Huang, 2008).

Een SLA kan meer bevatten dan alleen meetbare gegevens (Goo & Nam, 2007). Er kunnen ook onderdelen aan toegevoegd worden zoals Governance karakteristieken (bijvoorbeeld een communicatieplan, tactische maatregelen). Dit ter ondersteuning van de relatie.

De conclusie: SLA's zijn ontstaan vanuit de Transaction Cost Economie en vormen een belangrijke formele controle waarop gestuurd en afgerekend kan worden. Er wordt wel een aantal beperkingen aangedragen (Trienekens et al., 2004), (Goo et al., 2009) voor wat betreft de kwantificeerbaarheid, complexiteit en hoe een SLA begrepen kan worden. Het begrip is niet uit de sociologische hoek gekomen en zegt niets over een samenwerkingsrelatie. Goo geeft aan juist de SLA uit te breiden waardoor deze ondersteuning kan bieden voor de opbouw van vertrouwen en commitment.

2.3.5 Gaan Relational Governance en Control governance samen of zijn ze tegengesteld?

Er is een relatie tussen 'formal controls' en 'relational governance' waarbij de volgende vraag gesteld kan worden: vullen ze elkaar aan of vervangen ze elkaar? De argumenten waren voornamelijk eerst dat formal controls het vertrouwen zouden laten verminderen terwijl de relationele governance het vertrouwen laat toenemen. Een ander argument was dat als de partijen in een samenwerkingsrelatie elkaar vertrouwen, er juist geen contract nodig is en vice versa (Poppo & Zenger, 2002). Poppo en Zenger geven aan in hun onderzoek dat het de twee complementair aan elkaar zijn het vertrouwen neemt toe naarmate het contract beter gespecificeerd is. Het verlaagt de risico's waarin een relatie blootgesteld wordt en bevordert daarbij samenwerking en vertrouwen (Poppo & Zenger, 2002). Een derde mogelijkheid is dat het afhangt hoe vertrouwen als middel wordt ingezet. Als het vertrouwen laag is, dan worden SLA's en contracten ingezet als controlemiddelen, als het vertrouwen hoog is, dan worden SLA's en contracten als coördinerende middelen ingezet (Mellewigt, Madhok, & Weibel, 2007).

Conclusie: De weg die door Poppo en Zenger is ingezet is dat vertrouwen en control complementair zijn. Ook onder andere bij Mellewigt is te zien dat er een samenhangende relatie is. Dit zou kunnen betekenen dat in het kader van de vraagstelling, de situatie bij high/high risk (hoog performance risico en hoog relationeel risico) relaties, de twee complementair kunnen zijn.

2.3.6 Wat zijn de verschillen of overeenkomsten tussen de harde control (SLA) en de Relational Governance?

Tabel 2 geeft een vergelijking weer tussen Control governance, m.a.w. hoe de afspraken vanuit het contract zijn vastgelegd, de formele afspraken en de zachte afspraken, of hoe de interactie is tussen partijen als het gaat om de afspraken waarom ze een relatie met elkaar aan zijn gegaan, oftewel de relationele governance (Poppo & Zenger, 2002) (Goo et al., 2009).

Tabel 2

Vergelijking tussen SLA (Control Governance) en Relational Governance

Criteria	SLA (Control Governance)	Relational Governance
Controle	Onderdeel van de formele controle (Goo & Huang, 2008)	Geen formele controle (Goo & Huang, 2008)
Theorie	Als gevolg van de Transaction Cost economie (Goo et al., 2009), IT (Trienekens et al., 2004)	Sociale exchange theorie: vertrouwen en commitment (Nootboom et al., 1997)
Afspraken	Harde afspraken vastgelegd om elkaar te belonen of te straffen; uitvoer van het contract (Goo & Nam, 2007)	De samenwerking wordt vastgelegd in een contract (Tomkins, 2001)
Transactiekosten	Leidt tot meer transactiekosten (Goo et al., 2009)	Leidt tot minder transactiekosten vanwege het vertrouwen (Nootboom, 2000)
Soort samenwerking	IT outsourcings (Goo & Huang, 2008)	Strategische samenwerking (Ybarra & Turk, 2009)
Soort relatie	Serviceprovider en Service ontvanger (receptient), niet gelijkwaardig aan elkaar (Goo, 2009)	Strategische relatie, gelijkwaardige partner (Ybarra & Turk, 2009)
Niveau van zekerheid	Duidelijk wat er van de serviceprovider verwacht wordt (Tomkins, 2001)	De uitkomsten zijn onzeker, het gaat om het product wat neergezet moet worden (Tomkins, 2001)
Risicobeperking	Opgesteld om risico's zoveel mogelijk in te perken (Goo et al., 2009)	Door een vertrouwensrelatie met elkaar op te bouwen, ervan uitgaande dat de ander niet in zijn eigen belang optreedt (Nootboom, 2000)
In relatie tot vertrouwen	Sommige onderzoekers: sluit elkaar uit, andere onderzoekers: vult elkaar aan (Popo en Zenger, 2002)	Bedoelt om de relatie te versterken (Nootboom, 2000)
High risk situaties	Complementair met vertrouwen (de Man & Roijackers, 2009), (Goo & Huang, 2008)	Complementair met control (de Man & Roijackers, 2009), (Goo & Huang, 2008)
Gemiddeld niveau van risico's	Exclusief control gebaseerd op type risico bedrijf (de Man & Roijackers, 2009)	Exclusief vertrouwen gebaseerd op type risico bedrijf (de Man & Roijackers, 2009)
Mechanismen	Equity, extensive contractual safeguard (de Man & Roijackers, 2009)	Geen Equity relatie, korte contracten (de Man & Roijackers, 2009)
Change Management	Veranderingen leiden tot aanpassingen aan het contract; formele afspraken (de Man and Roijackers, 2009)	Informeel, mondeling (de Man and Roijackers, 2009)
Grootte van het contract	Groot (de Man & Roijackers, 2009)	Klein (de Man & Roijackers, 2009)

Een onderdeel van relational governance, commitment, speelt naast vertrouwen ook een belangrijke rol. Goo (Goo & Nam, 2007) toont namelijk aan, dat wanneer overeenkomsten ontwikkelen in meer complexiteit, de commitment toeneemt bij het helpen van het overwinnen van de aanpasbare beperkingen van formele contracten (Goo & Nam, 2007). Commitment genereert welwillendheid om contractuele aanpassingen te maken aan huidige services en het leveren van nieuwe services wanneer er onvoorziene omstandigheden zijn (Goo & Nam, 2007). Commitment helpt ook bij het uitvoeren van samen overeengekomen contracten zelfs wanneer er high risk acties zijn (Goo & Nam, 2007). M.a.w. vertrouwen en control zijn complementair (Goo & Nam, 2007).

Conclusie: De vergelijking laat zien dat een SLA, oftewel Control governance en Relational governance tegen dezelfde criteria kunnen worden afgezet en deze criteria (inclusief commitment) gebruikt zouden kunnen worden bij de te onderzoeken samenwerkingsverbanden. Daarnaast is de vraag of een partij gecommiteerd is aan de samenwerking.

2.3.7 In hoeverre wordt risicomanagement, SLA's en vertrouwen toegepast in geautomatiseerde omgevingen?

Er is literatuur te vinden over de toepasbaarheid van SLA's (als doel van risico management (Skene, Raimondi, & Emmerich, 2010) en vertrouwen waarbij de literatuur voornamelijk ingaat op technische implementaties zoals Grid computing, Cloud computing en SAAS (Software As A Service). Te denken valt aan het opzetten van een SLA framework voor web services, waarop de metingen en gemaakte afspraken op een geautomatiseerde wijze tegen elkaar worden gezet (Keller & Ludwig, 2003).

Een ander voorbeeld is de inzet van SLA management agents, die ervoor kunnen zorgen dat als een bepaalde afspraak voor een applicatie niet wordt gehaald, zij middelen kunnen aanpassen of bijvoorbeeld applicaties naar een andere omgeving te verhuizen (Fan & Perros, 2014). Dan kan van een trustmanagementsysteem worden gesproken. Ook het verschijnsel van een trust broker bestaat al een aantal jaren. In het kort houdt dit in dat, voordat van een bepaalde service gebruik gemaakt kan worden, aan de trust broker gevraagd kan worden wat de reputatie van de service is (Fan & Perros, 2014).

Aan risicomanagement wordt dus wel gedaan maar vooral op het beperken van performance risico en niet op het beperken van relationeel risico.

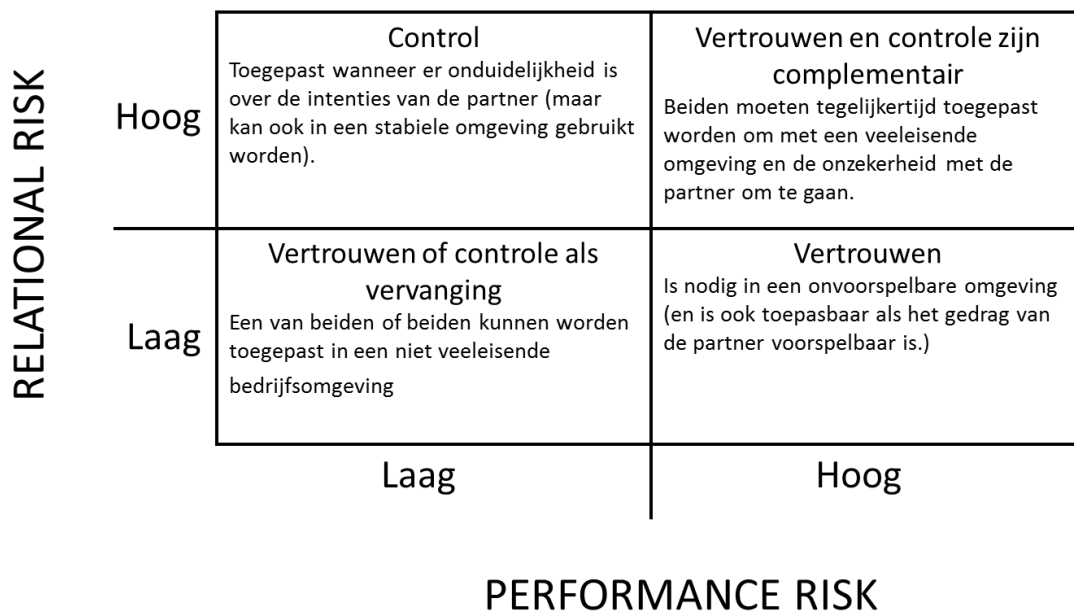
Conclusie: indien er gesproken wordt over geautomatiseerde processen, dan wordt voornamelijk gesproken over het automatiseren van SLA-afspraken en het opzetten van zgn. trust brokers om op deze manier de risico's te mitigeren. Daarbij gaat het voornamelijk om performance risico en niet om relationeel risico.

2.3.8 In welke mate is de gevonden literatuur toepasbaar op het onderzoek?

De gevonden antwoorden in paragraaf 2.3.7 laten zien dat slechts gedeeltelijk antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvraag. Op het gebied van relationeel en performance risico, governance en vertrouwen is veel te vinden maar niet in relatie tot samenwerkingsverbanden waarin een hoge mate van automatisering geldt.

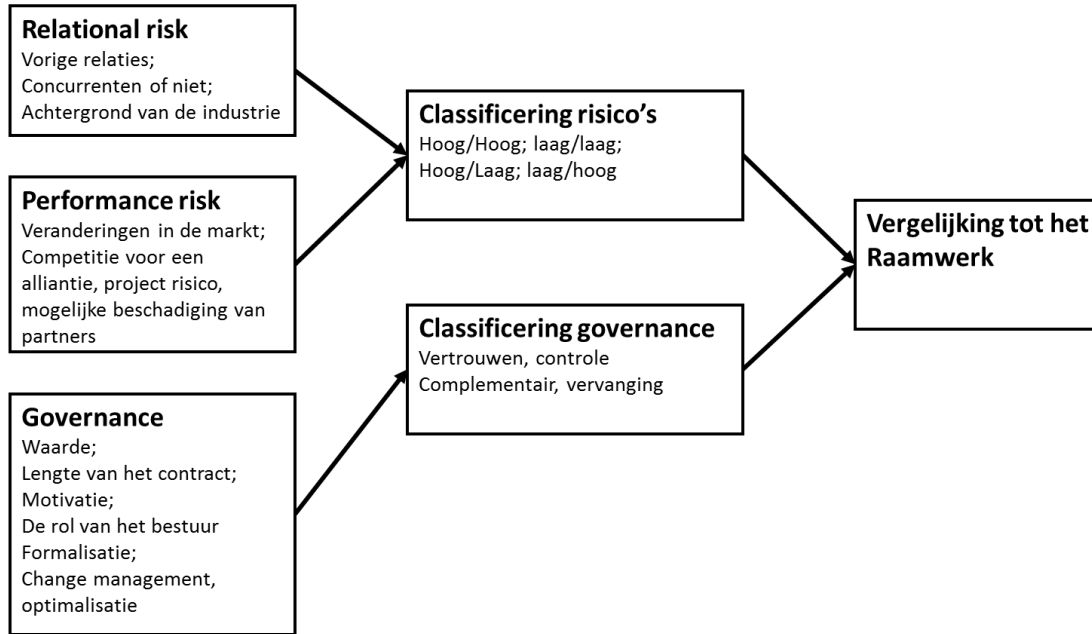
Een manier zou kunnen zijn om een raamwerk te gebruiken om te beoordelen hoe zo'n samenwerkingsrelatie daarin naar voren zou komen. Een basis hiervoor is neergezet door Das en Teng (T. K. Das & Teng, 1998) waarbij uiteen is gezet wat het optimale verhouding zou moeten zijn tussen control en vertrouwen. Poppo en Zenger (Poppo & Zenger, 2002) bespreken daarnaast of er situaties kunnen zijn waar control en relationele governance elkaar juist aanvullen of dat juist alleen control of juist alleen relationele governance noodzakelijk zijn.

De Man & Roijackers (de Man & Roijackers, 2009) borduren hier op voort en stellen een raamwerk (zie figuur 5) voor governance op waarbij ook relationele risk en performance risk worden meegenomen en brengen hier een classificering in aan in de vorm van een kwadrant.



Figuur 5. Raamwerk voor het bepalen van de governance en het meten van performance en relationeel risico, gebaseerd op (de Man & Roijackers, 2009)

Daarnaast zijn er diverse elementen en criteria in het raamwerk opgenomen te zien in figuur 6).



Figuur 6. Governance criteria gebaseerd op (de Man & Roijackers, 2009)

De expliciete aanname die ik bij het gebruik van het model doe is dat ik ervan uitga dat door de hoge automatiseringsgraad van de processen er mogelijk sprake kan zijn van hoge mate van relationeel en performance risico. Dergelijke processen mogen eigenlijk niet falen en welke wijze van contractafspraken maak je dan? Daarvoor lijkt dit model nuttig te zijn en zou gebruikt kunnen worden in het veldonderzoek.

Een paar kanttekeningen moeten wel worden gemaakt. De Man en Roijackers geven wel aan dat hun onderzoek gelimiteerd is en dat er meer onderzoek gedaan zou moeten worden (de Man & Roijackers, 2009). Daarnaast wijkt hun raamwerk af in het high/high kwadrant t.o.v. de toenmalige, en ook de huidige literatuur en zien ze dat in het low/low kwadrant niet puur vertrouwen of control gebruikt wordt (de Man & Roijackers, 2009)

Conclusie: Er bestaat een enigszins hypothetisch raamwerk om te bepalen wat voor benadering (control of trust based) er bij een relatie gekozen kan worden en of deze benadering substitutioneel of complementair zal zijn. In dit raamwerk worden de twee belangrijkste risico's, relationeel risico en performance risico tegen elkaar afgezet. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden kan gekeken worden wat voor governance structuur bij een high/high risk situatie zou horen en of de relatie control based of trust based is, of een combinatie van beiden.

2.4 CONCLUSIE LITERATUURONDERZOEK

De conclusie is dat niet veel literatuur te vinden waardoor er geen direct en volledig antwoord op de voorlopige onderzoeksvragen verkregen kan worden. De laatste jaren (vanaf 2002) is er wel een verandering te zien waarbij er wel meer onderzoek gedaan wordt hoe nu de interactie is tussen aan de ene kant het harde contract/SLA en aan de andere kant, de zachtere relationele governance kant, waarbij vertrouwen een belangrijke rol speelt. Hierbij is een duidelijke tendens te zien (Poppo & Zenger,

2002) (Goo & Huang, 2008; Goo et al., 2009), (de Man & Roijackers, 2009) dat ze elkaar aanvullen i.p.v. tegengesteld zijn. Vooral het artikel van Ard-Pieter de Man en Nadine Roijackers is hierin interessant. Zij hebben een raamwerk opgezet waaraan je kan zien of je een trust of control approach kan gebruiken waarbij aangegeven wordt of trust en control dan aanvullend of vervangbaar zijn. Dit hangt wel af van het niveau en het type risico (de Man & Roijackers, 2009). Het model zou een goed middel kunnen zijn om antwoord te geven aan de onderzoeksvraag (*Wat is de effectiviteit van risicomanagement en wat is de functie van vertrouwen in een relatie waarbij operationele processen grotendeels geautomatiseerd zijn?*)

3 DEFINITIEVE VRAAGSTELLING

3.1 INLEIDING

Dit onderzoek is gestart met de vraag naar de effectiviteit van risicomanagement bij sterk geautomatiseerde processen die in een samenwerkingsverband zijn opgezet. De nadruk lag vooral bij de rol van vertrouwen en of risico's van de samenwerking wel voldoende worden afgedekt.

Het literatuuronderzoek kan geen direct antwoord geven op bovenstaande vraag. De factor "sterk geautomatiseerde samenwerkingsprocessen" lijkt niet echt onderzocht te zijn. Het vraagstuk van risicomanagement in samenwerkingsverbanden echter wel.

In sterk geautomatiseerde samenwerkingsprocessen mag men verwachten dat de partners denken een goed beeld te hebben van de mechanismen en alle eventualiteiten van die samenwerkingsprocessen. Men heeft immers dit soort processen weten te automatiseren. In essentie zou er dan sprake moeten zijn van een groot vertrouwen in elkaars competentie en zou de wijze van besturing simpelweg op output moeten kunnen gebeuren. Echter, kun je altijd vertrouwen op die competentie en is er altijd sprake van voldoende relationeel vertrouwen in een dynamische omgeving en een per definitie beperkte menselijke geest ("Bounded rationality")? Observaties in werkelijke situaties geven echter reden tot twijfel. Mogelijk biedt output sturing, bijvoorbeeld op basis van enkel SLA's de beste werkwijze. Er is meer dan eens sprake van onderlinge onenigheid over de interpretaties van SLA's en defensief gedrag.

In de literatuur wordt behoorlijk wat aandacht besteed aan de relatie tussen de wijze waarop een samenwerkingsverband bestuurd wordt en het beheersen van risico's. In het oog springt hierbij het onderzoek van de Man & Roijackers (de Man & Roijackers, 2009). In hun onderzoek besteden zij ruim aandacht aan de relatie tussen de risico's van de samenwerking (de relationele- en de prestatierisico's) en de wijze van besturing van de samenwerking. Zij hebben voor hun onderzoek een aantal casussen onderzocht ter verificatie van hun besturings-risico model zie figuur 5 (de Man & Roijackers, 2009). De auteurs geven aan dat men slechts een voorlopige bevestiging kan geven van hun model en dat er eigenlijk meerdere casussen op vergelijkbare wijze geanalyseerd zouden moeten worden.

Het lijkt daarom nuttig om casuïstiek toe te voegen waarin de samenwerking voornamelijk gedragen wordt door sterk geautomatiseerde casussen, die dan volgens de verificatiemethode van Roijackers geanalyseerd worden. Zodoende wordt verwacht dat er enerzijds additionele mogelijkheden ontstaan

om het model van Roijackers verder te kunnen verifiëren en anderzijds dat er meer inzicht ontstaat over de wijze waarop samenwerkingsverbanden met sterk geautomatiseerde processen bestuurd kunnen worden.

3.2 OPDRACHTFORMULERING

Aldus kan bovenstaande discussie samengevat worden in onderstaande opdrachtformulering: “Repliceer het onderzoek van De Man zo goed als mogelijk zodat hierdoor verdere verificatie van hun model mogelijk wordt door casuïstiek die gebaseerd is op samenwerkingsverbanden waarin geautomatiseerde processen de belangrijkste factor zijn te gebruiken en trek op basis hiervan conclusies over de validiteit van het model van de Man, en als dit oordeel bevestigend is voor dit model, trek dan eveneens conclusies over de meest passende besturingsvorm in dit soort samenwerkingsverbanden”.

4 HET PRAKTIJKONDERZOEK

4.1 INLEIDING

Een belangrijk criterium in het model van de Man & Roijackers zijn de risico's die in een samenwerking gelopen worden. Het risico is daarbij gesplitst in Relational en Performance Risk. Relational risk is het risico dat een partner niet mee wil werken en de gevolgen die daarbij horen (Langfield-Smith, 2008). Performance risk daarentegen is geënt op de doelstellingen van de samenwerking en het risico dat dit deze niet gehaald worden. Daarbij spelen ook externe factoren een rol, zoals wettelijke regulering (de Man & Roijackers, 2009). Het verschil is dat bij Relational risk de kans bestaat dat een partner niet volledig gecommitteerd is en zich niet gedraagt op een manier zoals dat verwacht wordt.

Bij performance risk bestaat het gevaar dat een bepaald doel niet wordt gehaald maar dat dit niet beïnvloedt wordt door het gedrag van de partner (ervan uitgaande dat deze juist meewerkt en moeite stopt in de relatie) (T. Das & Teng, 2004). In figuur 5 is het model terug te zien.

Het model van Roijackers is dan ook interessant om te onderzoeken om de volgende redenen:

- Ze hebben getracht een model neer te zetten dat eenvoudig gebruikt zou kunnen worden om de juiste governance en control op te kunnen zetten op basis van een aantal vaste criteria.
- Als een van de weinige onderzoekers combineren ze vertrouwen en control voor het opzetten van een governance structuur en geven aan dat in bepaalde gevallen zowel vertrouwen als control naast elkaar kunnen werken en geven ook inzicht met hun model wanneer dit wel en niet kan, door het te koppelen aan de hoogte van de risico's van de samenwerking.

Op twee kwadranten geeft Roijackers aan dat hun model afwijkt van de gevestigde theorie en dat deze twee kwadranten nog nader onderzoek vergen namelijk in high/high en low/low kwadrant. Voor mij maakt dit dan interessant om te kijken of het replicatieonderzoek hetzelfde uit kan wijzen. In paragraaf 4.2 wordt een gedetailleerde beschrijving van de opzet van hun onderzoek gegeven.

4.1.1 Bouwstenen

Een validatie van een model dat een voorspelling doet, in dit geval de passende besturingsvorm, vraagt zeker om twee paden die bewandeld moeten worden. Enerzijds moet de werkwijze van de

onderzoekers bij het positioneren van een samenwerkingscasus volledig gerepliceerd worden en daarnaast moet er inzicht komen over de veronderstelde juistheid van die voorspelling. Dit laatste moet dan langs een andere weg dan het te evalueren model gebeuren. Dit onderzoek heeft aldus de volgende bouwstenen nodig:

- 1) Een volledige beschrijving van de werkwijze om tot een indeling te komen
- 2) Een alternatieve werkwijze waarop een aannemelijk inzicht verkregen kan worden in een geschikte vorm van besturing
- 3) Een aantal geschikte casussituaties, d.w.z. samenwerkingsrelaties die Roijackers et.al. ook hadden kunnen kiezen, c.q. bij voorkeur in de high risk gebieden waarvoor zij zelf aangeven dat verdere validatie gewenst is.
- 4) Een manier waarop de uitkomsten uit beide methoden vergeleken en besproken kunnen worden.

De beide werkwijzen uit de punten (1) en (2) leiden beiden tot een inschatting van een geschikte besturingsvorm die met elkaar vergeleken kan worden. Een alternatieve methode zou bijv. kunnen, door casussituaties te selecteren die reeds ver gevorderd, c.q. reeds afgerond zijn zodat een doeltreffend beeld ontstaat van hoe zaken in een dergelijke casus gelopen zijn en is het gemakkelijker om terug te kijken door de betrokkenen over het succes of falen te interviewen en te evalueren, waardoor een naar verwachting betrouwbaar oordeel ontstaat over welke besturingsvorm met de kennis van nu het meest verstandig lijkt.

Uiteindelijk kunnen de uitkomsten uit beide paden met elkaar vergeleken worden en kan naar een verklaring worden gezocht naar verschillen en overeenkomsten.

Allereerst zal de werkwijze volgens Roijackers worden besproken. Vervolgens wordt beschreven hoe de daadwerkelijke governance en controls in de casuïstiek wordt bepaald. Daarna wordt aangegeven hoe de gevonden resultaten met elkaar vergeleken kunnen worden. In hoofdstuk twee wordt al laatste besproken wat de resultaten inhouden voor het model dat door Roijackers is opgezet en de conclusies die daar voorlopig aan verbonden kunnen worden.

4.2 VOLLEDIGE BESCHRIJVING VAN DE WERKWIJZE

Het onderzoek van De Man en Roijackers zal voor zover mogelijk nagebootst moeten worden om zoveel mogelijk een door De Man bedoeld resultaat te krijgen. Allereerst wordt de werkwijze van De Man en al. beschreven, daarna wordt per onderdeel aangegeven in hoeverre in onderzoek gerepliceerd kan worden en welke afwegingen gemaakt zijn om van het repliceren af te wijken.

4.2.1 Beschrijving van de methode van de Man & Roijackers.

1. Op basis van een meervoudige holistische casestudie is er gezocht naar verwachte governance structuren in verschillende omstandigheden en is theoretische sampling gebruikt om het door hun opgezette framework te repliceren. Vervolgens zijn de casussen geselecteerd op basis van verwachte verschillen in Relational en performance risico's in de allianties (samenwerkingen).
2. Vijf casussen worden bij voorkeur geselecteerd: vier voor elk kwadrant en één voor het laag/laag kwadrant om te laten zien hoe zowel trust als controle hier gebeurt.

3. De keuze wordt gemaakt om alleen succesvolle casussen mee te nemen vanwege de consistentie waardoor het mogelijk is om te laten zien hoe de governance structuur het beste past bij de behoefte van de verschillende niveaus van risico's. Een succesvolle samenwerking hoeft op zich nog niet (uitsluitend) het gevolg te zijn van een juiste keuze van governance structuur, maar de gekozen governance structuur heeft dat in ieder geval niet (catastrofaal) benadeeld.
4. De focus is hierbij op de opstartfase van de samenwerkingsverbanden waarbij wel naar belangrijke wijzigingen achteraf kort bekeken zijn. De vraag naar een geschikte governance structuur is dan ook het meest urgent voor de betrokkenen.
5. 33 semigestructureerde interviews zijn er gepland met de beoogde partners. Degene die geïnterviewd worden, zullen wel een substantiële verantwoordelijkheid voor de alliantie moeten dragen en worden daardoor ook verondersteld geïnteresseerd en geïnformeerd te werk te gaan.
6. Daarnaast zullen diverse interne stukken verzameld worden als achtergrondinformatie ter ondersteuning van de analyse, waar beschikbaar.
7. Verder worden tertiaire bronnen (externe bronnen) geraadpleegd zoals officiële interviews en persberichten. Deze soorten bronnen zijn gebruikt om bias eruit te halen.
8. Op basis van bovengenoemde gegevens zullen er gedetailleerde beschrijvingen opgesteld en opgestuurd worden naar de geïnterviewden voor commentaar en eventuele wijzigingen.
9. Voor elk interview wordt een semi-gestandaardiseerd questionnaire gebruikt als leidraad. De interviews werden gehouden om te bepalen:
 - Wat de governance is o.b.v. antwoorden die gegeven worden over eigen vermogen, contractduur, vergoeding, invloed van het management, de mate waarin afspraken geformaliseerd zijn, verandermanagement en optimalisatie.
 - Wat de performance risk is o.b.v. antwoorden over (de perceptie van) de snelheid van verandering, het niveau van concurrentie waarmee de samenwerking te maken heeft en hoe het project in verhouding staat tot andere projecten in termen van risico en wat het betekent voor de partners in de samenwerking
 - Of de samenwerking succesvol is t.o.v. de originele doelen (zoals vastgelegd in bedrijfsdocumenten) waarbij ook de managers aangaven of ze tevreden zijn over de samenwerking.
10. Relational risk wordt bepaald door te bepalen of er voorgaande samenwerkingen hadden plaatsgevonden, of hun achtergrond gelijk is en of de partners concurrenten van elkaar waren.
11. Op basis van de uitkomsten kunnen de criteria beantwoord worden, de risico's ingeschat worden (en geplot op een van de kwadranten). Op basis daarvan wordt duidelijk welke governance structuur en controlemaatregelen gekozen kunnen worden.

4.2.2 Meervoudige holistische studie en theoretische sampling

Er wordt door de Man en Roijackers niet in hun stuk aangegeven wat die meervoudige holistische casestudie inhoudt (ook niet in hun literatuurlijst). Het komt erop neer dat van te voren een breed scala aan casussen (samenwerkingsrelaties) zijn bekeken in hun totaliteit om zodoende tot een theorie te komen (www.seerc.org). Theoretische sampling kan daarna gebruikt worden om casussen te selecteren die juist het opkomende raamwerk kunnen repliceren of aanvullen (Eisenhardt, 1989).

Er zal bij de Man & Roijackers achtergrondinformatie opgevraagd worden, wat ze precies hebben gedaan om het replicatieproces zo getrouw mogelijk te benaderen.

Het gaat bij de replicatie er niet om een nieuwe theorie te ontwikkelen maar het zou wel mogelijk kunnen zijn om de tweede stap, de sampling, uit te voeren. Echter ik beschik nog niet over enige casuïstiek, of een catalogus aan beschikbare casussen waarmee de sampling van tevoren zou kunnen plaatsvinden. Aangezien ik werkzaam ben bij organisatie A zou het een mogelijkheid kunnen zijn om aldaar passende casuïstiek te vinden. Organisatie A is een beleggingsinstelling waarbij verschillende soorten samenwerkingsrelaties bestaan, waarbij een team werkzaam is die ervaring heeft op het gebied van contractmanagement, governance en sourcing.

Het is de bedoeling een aantal personen uit het team in het onderzoek aan te haken die als ervaringsdeskundige aangemerkt kunnen worden, op basis van het aantal jaren dat ze daar werkzaam zijn, hun expertise gebied en hun kennis op het gebied van samenwerkingsrelaties. Er zal dan wel met hen worden gesproken hoe zij dan hun invulling zien en hoe zij een rol in kunnen spelen, zodat ze ook een toegevoegde waarde hebben. Daarbij zal ook naar hun beschikbaarheid gekeken worden.

Een mogelijkheid hierbij is om van tevoren, met behulp van een ervaringsdeskundige, al casussen te selecteren die de theorie kunnen versterken. Er kunnen wel andere uitkomsten zijn omdat de selectie dan door anderen dan Roijackers wordt uitgevoerd. Zo niet, dan zal aangegeven worden in het onderzoek dat dit een beperkende factor is in het resultaat.

4.2.3 Selectie aantal casussen

Bij het onderzoek van de Man en Roijackers zijn vijf casussen gebruikt, twee voor het laag/laag kwadrant en een voor ieder ander kwadrant. De reden dat de Man & Roijackers een extra casus voor één kwadrant hebben gekozen, wordt niet in hun artikel (de Man & Roijackers, 2009) duidelijk. Dit zal bij de auteurs nog nagevraagd worden.

De doelstelling is om ieder geval eenzelfde aantal casussen te selecteren i.s.m. met Organisatie A op basis van een aantal gesprekken met de afdeling Sourcing⁶ (bijvoorbeeld met het hoofd van de afdeling) en kijken naar de verschillen in risico's in een aantal samenwerkingsrelaties. Daarbij zal ook gebruik worden gemaakt van interne stukken, indien deze voorhanden zijn (als deze niet beschikbaar zijn dan zal een aantal gesprekken het uitgangspunt vormen).

De afdeling Sourcing van organisatie A heeft wel aangegeven dat een aantal samenwerkingsrelaties niet bekeken kunnen worden. Enerzijds heeft dit te maken met de gevoeligheid van een specifieke samenwerkingsrelatie, waarbij de relatie op gespannen voet staat. Daarnaast is er een samenwerkingsrelatie geweest die door organisatie A is ontbonden. De reden die daarbij aangegeven is, is dat de meeste personen die voor die samenwerkingsrelatie werkzaam waren, niet meer binnen organisatie A werkzaam zijn en daardoor ook niet meer benaderd kunnen en mogen worden.

⁶ De afdeling Sourcing is de beheerder van de contracten, zij zorgt voor het opstellen van contracten, maakt een inschatting aan welke eisen (privacy, in huis versus cloud oplossing, etc.) het contract moet voldoen. Daarnaast zijn ze bij de contractonderhandelingen betrokken.

4.2.4 Afwijkingen t.o.v. de huidige literatuur

De Man & Roijackers geven aan dat er twee situaties zijn waarin hun bevindingen afwijken t.o.v. de huidige literatuur:

- In het laag/laag (laag relational risk, laag performance risk) kwadrant. Volgens de bestaande literatuur wordt of alleen control of alleen trust gebruikt echter bij de casussen van Roijackers wordt een combinatie van control en trust gebruikt.
- In het high/high (hoog relational risk, hoog performance risk) kwadrant. Er zou volgens bestaande literatuur dan alleen een klant/leverancier verhouding zijn, terwijl de Man & Roijackers juist een samenwerkingsverband hebben aangetroffen waarbij controle en trust complementair gebruikt worden.

Voor de casus selectie, dat in samenspraak met de afdeling Sourcing bekeken zal worden, zal allereerst gekeken worden naar het high/high kwadrant of hiervoor casussen beschikbaar zijn. Als het replicatieonderzoek zorgvuldig wordt uitgevoerd op deze kwadranten dan zou hier hetzelfde geconstateerd kunnen worden als bij het onderzoek van de Man & Roijackers. Mocht de samenwerkingsrelatie niet voorhanden zijn dan wordt een aantal geselecteerd op basis van de beschikbaarheid met een maximum van twee vanwege de beperkte tijd, die voor het onderzoek beschikbaar is.

In eerste instantie is met organisatie A gesproken om twee samenwerkingsrelaties te nemen in het onderzoek. De vraag is of het aantal casussen te beperkend is voor het totaal van het gehele onderzoek. De onderzoeksvraag draait om het bekijken hoe samenwerkingsrelaties zich gedragen in het high/high kwadrant. Door twee casussen juist in dit kwadrant te selecteren (op basis van een globale inschatting en mijn kennis van de relaties bij organisatie A) zal een beter beeld ontstaan of de bevinding van de Man & Roijackers juist is, als het onderzoek binnen de juiste kaders uitgevoerd kan worden en het aantal casussen wat binnen dit kwadrant onderzocht zal zijn is dan verdrievoudigd.

4.2.5 Succesvolle casussen

De vraag is wat is succesvol en wat niet. Door Roijackers wordt niet aangegeven wat hiervoor de criteria zijn en zal nagevraagd moeten worden maar het kan best zijn dat organisatie A vindt dat de samenwerking goed loopt terwijl dat voor Roijackers dat niet zou zijn, m.a.w. succes is een subjectief begrip. Voor organisatie A zou om die reden gekozen moeten worden voor nog steeds lopende samenwerkingsverbanden.

4.2.6 Focus op opstartfase

De casussen die binnen organisatie A onderzocht kunnen worden bestaan al enige tijd of een zeer lange tijd. Juist hierdoor kan een validatie van het model plaatsvinden omdat achteraf bekeken kan worden of de juiste keuzes zijn gemaakt. Bij een van de samenwerkingsrelaties is onlangs sprake geweest van contract vernieuwing. Deze casus zou ook hierbij gebruikt kunnen worden aangezien de relatie heroverwogen is en afwegingen gemaakt zijn om de relatie voort te zetten. Er is dan wel sprake van een succesvolle relatie (anders vernieuw je niet) echter de omstandigheden en de vorm van governance kunnen anders zijn.

4.2.7 Geïnterviewden

De geïnterviewden zullen gekozen worden uit verschillende niveaus van de samenwerkingsrelatie voor zover de personen mee willen en kunnen werken. Te denken valt aan hoger management, opdrachtgevers, accountmanagers, functioneel beheerders tot aan eindgebruikers toe. Er zal rekening gehouden worden met de mate waarin ze in de samenwerkingsrelatie betrokken zijn. Te zien is dat er binnen organisatie A er personen zijn, die primair verantwoordelijk zijn gesteld voor de samenwerking. Het doel is zoveel mogelijk verschillende invalshoeken te verkrijgen zodat een zo volledig beeld ontstaat om de plotting en de vergelijking toe te kunnen passen.

4.2.8 Aantal interviews

Het aantal interviews hangt af van hoeveel geïnterviewden gebruik zal worden gemaakt. De verwachting is dat voor de plotting één interview ronde nodig is en voor de vergelijking ook een ronde nodig is.

4.2.9 Verzameling van stukken en opstellen van beschrijvingen

Voor zover interne stukken en tertiaire bronnen beschikbaar zijn, zullen deze gebruikt worden. De vraag is daarbij wel in hoeverre deze inzichtelijk mogen zijn.

4.2.10 Questionnaire

De questionnaire is (terug te vinden in bijlage I en II) en bij de Man en Roijackers opgevraagd en geanalyseerd. De vragenlijst is opgezet in een aantal categorieën:

- Context en achtergrond van de alliantie, die ingaan op performance risk en relational risk
- Beschrijving van de huidige besturing. Deze valt uiteen in:
 - o Formele aspecten (governance aspecten);
 - o Informele aspecten (relational risk, governance aspecten);
- Verhouding formeel/informeel (governance en relational risk aspecten);
- Verandering in de besturing (governance aspecten);

Op hoofdlijnen is te zien tot welke onderdelen de vragen behoren om zodoende alle criteria te kunnen vullen, maar dat geldt niet voor alle categorieën die zijn aangebracht. Door navraag kan een betere verdeling opgesteld kunnen worden.

Een aantal vragen zou overgeslagen kunnen worden tijdens de interviews. Sommige vragen zijn zo generiek van aard dat ze van tevoren al beantwoord kunnen worden. Een voordeel zal zijn dat het interview korter kan duren.

4.2.11 Plotten van een casus op een kwadrant

Voor het classificeren van de risico's zal gebruik gemaakt worden van het onderzoek de Man en Roijackers (zie figuur 6) (de Man & Roijackers, 2009). Zo hebben ze de hoogte van relationeel risico bepaald op basis van de vorige relaties, of de relatie concurrenten heeft of niet en wat de achtergrond is van de industrie. De hoogte van het performance risico is bepaald op basis van de veranderingen in de markt, competitie voor een alliantie, het project risico en mogelijke beschadiging van de partners.

Er wordt in het artikel gesproken dat de geïnterviewden een verslag kunnen lezen en eventueel daarop commentaar kunnen geven. Vindt dan hierna pas een plotting plaats? Of voordat de geïnterviewden de verslagen hebben kunnen reviewen?

Deze vragen zullen dan ook bij Roijackers nagevraagd worden, naast hoe de verdeling precies gebruikt is voor het bepalen van de criteria en de risico's. Mocht er geen duidelijkheid komen, bijvoorbeeld dat ze de informatie niet meer hebben, dan zal zelf een inschatting gemaakt moeten worden wat de uitkomsten zullen zijn, wat de criteria zullen zijn en hoe dan een casus op een kwadrant geplott moet worden. Het risico is dan wel aanwezig dat de uitkomst anders kan zijn omdat de interpretatie hiervan ook anders is.

In een interview met mevrouw Roijackers heeft zij uitgelegd hoe de plotting heeft plaatsgevonden. Nadat de interviews in zijn geheel zijn uitgeschreven (waarbij wel een controle door de geïnterviewden heeft plaatsgevonden) heeft zij, al dan niet gezamenlijk een analyse op de tekst uitgevoerd. Op basis van haar ervaring kon zij dan de conclusies trekken op het gebied van relationeel risico en performance risico.

Dit betekent dat dezelfde weg gevolgd zal worden waarbij ik op basis de uitgewerkte en gevalideerde interviews zelf de analyses zal uitvoeren. Op basis van deze analyses kan dan de plotting op het raamwerk plaatsvinden. De kwaliteit van het oordeel is daarmee wel sterk afhankelijk van de expertise die ik tijdens de literatuurstudie heb opgedaan, de gesprekken met de begeleider van de OU en het interview met Nadine Roijackers. Er dient voldoende informatie in de uitgewerkte interviews vast te liggen om dit mogelijk te maken. Het blijft hier wel een benadering en er is wel voldoende informatie (literatuur) te vinden om het mogelijk te maken.

4.3 BESCHRIJVING VAN EEN ALTERNATIEVE WERKWIJZE WAAROP EEN AANNEMELIJK INZICHT VERKREGEN KAN IN EEN GESCHIKTE VORM VAN BESTURING

De doelstelling bij het opstellen van een alternatieve werkwijze voor het inzicht krijgen in een geschikte vorm van besturing is, dat onafhankelijk van het onderzoek van de Man et al. gekeken wordt wat voor soort besturing een bepaalde samenwerkingsrelatie heeft. Het gaat daarbij om de en huidige governance structuur en de mate waarin de verantwoordelijken menen dat deze al dan niet succesvol is, of geweest is.

De volgende stappen zullen bij de alternatieve wijze uitgevoerd worden.

1. Het bepalen van de casuïstiek voor de vergelijking.
2. Het opstellen van de vragen.
3. Het houden van interviews met de daarvoor verantwoordelijke personen.
4. Het verzamelen van documentatie.
5. Het bepalen van de governance structuur en de bijbehorende controls.

De bovengenoemde stappen lijken veelal op de methode die door Roijackers is opgezet waarbij punt één al is meegenomen in het replicatie proces (zie paragraaf 1.2.1). Deze stap wordt dan overgeslagen en de volgende paragrafen behandelen dan punt twee tot en met vier.

4.3.1 Het opstellen van de vragen

Voor het volgen van de systematiek van de Man en Roijackers is een vragenlijst gehanteerd die zij destijds hebben gebruikt voor hun initiële onderzoek. Deze vragenlijst is in bijlage I en II terug te vinden.

Voor de alternatieve methode kunnen de vragen uit bijlage II gebruikt worden. Ook die zijn opgesteld door de Man & Roijackers, echter de lijst is dusdanig volledig dat het een onafhankelijk beeld geeft hoe de organisatie voor wat betreft de governance structuur en controls, in elkaar steekt.

De lijst met vragen is daarnaast niet uitputtend aangezien tijdens de interviews zelf ook vragen bepaald kunnen worden al naar gelang het antwoord van de geïnterviewden. Deze methode is ook door de Man en Roijackers toegepast (dit gaf mevr. Roijackers aan tijdens een gesprek dat ik met haar had⁷)

Aan iedere geïnterviewde zal zoveel mogelijk dezelfde vragen gesteld worden waarbij er wel opgelet wordt welke rol hij/zij heeft. Het kan dan betekenen dat bepaalde vragen niet van toepassing zullen zijn. De vragen zullen niet sturen zijn zodat er geen leading the witness situatie zal optreden.

4.3.2 Het houden van interviews

De vragen kunnen meegenomen in de interviews voor de replicatie aangezien de vragen over de governance structuur los staan van de vragen over het performance risico en het relationeel risico en daarom ook van het bepalen van het kwadrant volgens de methode van Roijackers en de Man.

4.3.3 Het verzamelen van documentatie

Om naast de interviews het beeld volledig te krijgen hoe de governance structuur en de controls eruitzien, zal documentatie verzameld worden waaruit dit blijkt. Deze documentatie zal bij beide partijen van de samenwerkingsrelatie opgevraagd en geanalyseerd worden. De documenten kunnen bestaan uit officiële documenten (contracten e.d.), presentaties en eventueel andere documenten die beschikbaar kunnen zijn.

4.3.4 Het bepalen van de governance structuur en de bijbehorende controls

De interviews zullen worden uitgewerkt en worden voorgelegd aan de geïnterviewden. Zij kunnen dan nog op- en aanmerkingen geven. Op basis van deze verslagen, contracten en andere stukken zal de daadwerkelijke governance structuur in kaart gebracht kunnen worden.

4.4 EEN MANIER WAAROP DE UITKOMSTEN UIT BEIDE METHODEN VERGELEKEN EN BESPROKEN KUNNEN WORDEN.

Wanneer beide methoden (die van Roijackers en de onafhankelijke methode) gedaan zijn, dan dienen ze met elkaar vergeleken te worden. Het is dan van belang om zowel de overeenkomsten als de verschillen naar voren te brengen.

Dit dient in een bepaalde vorm plaats te vinden. Voordat de resultaten van de analyse besproken worden met de geïnterviewden, zal een analyse plaats vinden waarbij dan op een bepaalde manier een overzicht wordt opgesteld met de overeenkomsten en verschillen.

Een andere mogelijkheid is dat deze niet van tevoren wordt doorgenomen maar tijdens de bespreking doorgenomen wordt. Een nadeel kan dan zijn dat het veel tijd kost om de resultaten door te nemen, zonder dat inhoudelijk dieper op de resultaten ingegaan is. Van tevoren kan gevraagd worden, de

⁷ Het interview met mevr. Roijackers is indien gewenst te horen en opvraagbaar bij de onderzoeker.

documentatie hiervoor door te nemen zodat er meer inhoudelijk op de overeenkomsten en verschillen ingegaan kunnen worden. Eventueel kunnen vragen van tevoren door mij beantwoord worden. Die optie lijkt dan ook de beste, gezien de efficiency en de verdiepingsslag die dan bewerkstelligd wordt.

Een andere optie is om een gezamenlijke sessie te houden met eventueel de interne ervaringsdeskundigen. Een voordeel is dat in één keer een sessie gehouden wordt en niet op individuele basis en dat bespaart tijd. Daarnaast zou er een soort van kruisbestuiving op kunnen treden door het delen van informatie waarbij dan gedachten loskomen die er anders wellicht niet zouden zijn. Een nadeel kan zijn dat mensen juist minder open zijn omdat er anders gevoelige informatie besproken zou worden en het is dan minder anoniem.

Bij zo'n gezamenlijke sessie kan er voor gekozen worden om beide partijen van een samenwerkingsrelatie in één sessie te nemen of per partij. Ook hier is het de vraag of beide partijen geheel open willen zijn in deze bespreking en niet alles willen bespreken omdat het implicaties kan hebben voor eventuele contractbesprekingen. Evenzeer is het vaak moeilijk om alle mensen bij elkaar te krijgen voor een lange sessie.

Gezien bovengenoemde punten lijkt het beste dat er gekozen wordt voor een individuele benadering of een benadering van één partij per samenwerkingsrelatie (dit betekent twee per samenwerkingsrelatie).

4.5 RESULTATEN VAN DE VERGELIJKINGEN EN CONCLUSIES

4.5.1 Vergelijkingen

De resultaten die voortgekomen zijn uit het model van Roijackers en de Man en de daadwerkelijke governance structuur en controls worden dus voorgelegd aan de geïnterviewden. De volgende vergelijkingen kunnen dan worden opgesteld:

- Het model van de Man & Roijackers geeft vorm x aan maar de bedrijven hebben vorm y opgezet. Het verschil is voorgelegd en ze komen tot de conclusie dat het model van Roijackers en de Man beter geweest zou zijn.
- Het model van de Man & Roijackers geeft vorm x aan maar de bedrijven hebben vorm y gedaan. Het verschil is voorgelegd en ze komen tot de conclusie dat het model van Roijackers en de Man het niet juist heeft.
- Het model van de Man & Roijackers geeft vorm x aan en de bedrijven hebben dezelfde vorm opgezet. De geïnterviewden geven aan dat dit een goede keuze is geweest en staan hier nog achter.
- Het model van de Man & Roijackers geeft vorm x aan en de bedrijven hebben dezelfde vorm opgezet. De geïnterviewden geven aan dat ze het nu anders zouden hebben gedaan.

In de presentatie van de gegevens zal dat een vergelijking zijn gebaseerd op enerzijds de governance onderdelen van het model (zie bijlage IV) van de Man & Roijackers en anderzijds op de daadwerkelijke uitkomsten hoe de governance eruit ziet (de uitwerkingen zijn terug te vinden in paragraaf 5.3.).

Dat betekent dat als bijvoorbeeld het performance risico hoog is en het relationeel risico hoog is dat daarvoor dan de casus Senseo als vergelijking gebruikt kan worden.

De onderdelen zijn dan (de Man & Roijackers, 2009):

1. Equity/contract: gezamenlijk in een gebouw/ruimte werken of alleen via contract wordt er gezamenlijk gewerkt.
2. De lengte van het contract: is het een klein of lang contract.
3. De motivatie: in hoeverre zijn de mensen gemotiveerd om aan de relatie te werken.
4. De rol van het bestuur: is deze coachend of leidend.
5. Formalisatie: is de organisatie formeel of niet.
6. Change Management: hoe worden de afspraken hierover gemaakt: informeel of via een contract wijziging of via een formeel proces of niet.
7. Optimalisatie: is het gezamenlijk belang of het eigen belang het voornaamste?
8. Overall governance structuur: alleen op basis van vertrouwen of alleen een contract of een combinatie van beiden.

4.5.2 Motivatie

Er zal om hun motivatie gevraagd worden waarom ze een van bovengenoemde standpunten innemen.

De voorlopige conclusies die dan opgesteld kunnen worden zijn de volgende:

- a) De resultaten komen overeen met de resultaten die Roijackers ook gevonden hebben n.a.v. hun caseselecties. De resultaten worden voorgelegd aan de geïnterviewden. Indien de geïnterviewden aangeven dat het model van Roijackers de juiste vorm voor de samenwerkingsrelatie is, dan is het een bekrachtiging van het model.
- b) Er worden verschillen geconstateerd waarbij de geïnterviewden aangeven het oneens te zijn met de Man & Roijackers. Dit is dan een ontcrachting van het model.
- c) De resultaten komen wel overeen met het model van de Man & Roijackers alleen wordt er aangegeven dat het geen goede keuze is geweest. Dit is dan een ontcrachting van het model.
- d) Er worden verschillen geconstateerd, maar de geïnterviewden geven aan het eens te zijn met de Man & Roijackers. Dit is dan een bevestiging van het model.

Daarnaast geven de Man & Roijackers aan dat bij twee kwadranten afwijkingen zijn geconstateerd. Indien in dit replicatieonderzoek ook samenwerkingsrelaties gebruikt die binnen deze twee kwadranten vallen dan kan de conclusie zijn dat deze afwijking juist is of niet. Er kunnen uiteraard andere redenen ten grondslag liggen voor een eventuele afwijking.

5 ONDERZOEKSRESULTATEN

In hoofdstuk 4 is het plan van aanpak beschreven om het onderzoek van de Man & Roijackers te kunnen repliceren. In dit hoofdstuk zal de uitvoering van het praktijkonderzoek worden besproken. In de eerste plaats zal een uitleg worden gegeven waarom er afgeweken moest worden van het plan van aanpak voor wat de casuïstiek betreft. Daarna wordt ingegaan op een aantal metadata (periode, aantal interviews, etc.). Vervolgens worden de casussen en de verificatie/vergelijking besproken. Ten slotte zal er getracht worden antwoorden te geven op de onderzoeksvraag.

5.1 WERKELIJKE UITVOERING

5.1.1 Afwijking van het plan van aanpak

Zoals in hoofdstuk 4 is aangegeven, zou in eerste instantie een tweetal casussen uit het high (performance risk)/high (relational risk) kwadrant genomen worden, zodat een antwoord op de oorspronkelijke onderzoeksvraag gegeven kon worden. Na een globale verkenning van de samenwerkingsrelaties, die ik zelf ken, binnen het bedrijf waar ik werkzaam ben, bleek dat deze relaties dan ook wel voorhanden waren. Of ze daadwerkelijk in het kwadrant high/high zouden zitten, zou afhangen van het praktijkonderzoek.

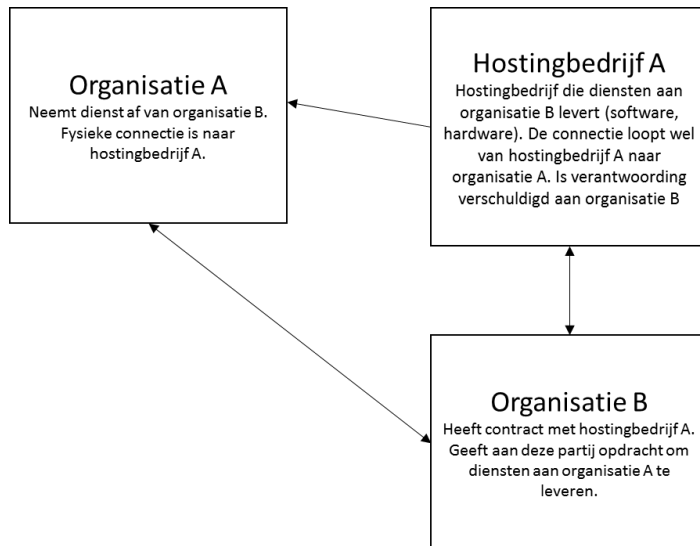
Echter bleek om een aantal redenen het onderzoek naar deze samenwerkingsrelaties niet door te mogen gaan. Bij de eerste case bijvoorbeeld stond de relatie op gespannen voet door een aantal grote incidenten met financiële gevolgen. Vanuit organisatie A werd dan ook aangegeven dat zij en waarschijnlijk ook de andere partij niet zaten te wachten op een onderzoek over deze relatie.

Bij de tweede case werd op dat moment gekeken of organisatie A wel verder wilde gaan met de samenwerkingsrelatie in de huidige vorm en dat deze onder de loep werd gehouden. Een perspectief dat hierbij speelde is of de partij wel een rol binnen een voorgesteld architectuur landschap kon spelen.

Wat over deze twee relaties heen mee speelde, was dat het idee ontstond, dat de andere partij een ander inzicht in de samenwerking zou kunnen krijgen door mijn onderzoek waardoor het huidige equilibrium tussen contract en vertrouwen onder druk zou kunnen komen te staan. Vervolgens heeft organisatie A twee casussen aangedragen om het onderzoek alsnog uit te voeren maar waarvan gezegd werd dat deze niet zo 'spannend' zouden zijn. M.a.w. ze zitten in een ander kwadrant dan de initieel bedachte casussen.

De samenwerkingsrelaties die in plaats daarvan onderzocht konden en mochten worden, zijn organisatie A met organisatie B (en hostingbedrijf A) en organisatie A met organisatie C (de toelichting is terug te vinden in paragraaf 5.2). Overigens is bij het eerste samenwerkingsverband te noemen dat deze roerig van start is gegaan, wat dit interessante informatie opleverde hoe bepaalde personen de relatie zien maar daarover meer in paragraaf 5.3.

Voor de relatie tussen organisatie A en B is dus nog een derde partij bij betrokken, hostingbedrijf A, een gelieerde partij van organisatie B waarbij de software draait. In figuur 8 is de onderlinge relatie weergegeven.



Figuur 8. Contractschema tussen organisatie A, organisatie B en Hostingbedrijf A.

5.1.2 Onderzoekperiode

De totale onderzoekperiode heeft een aantal maanden in beslag genomen: van mei tot en met augustus 2015.

5.1.3 Interviews

Er zijn in totaal twee interviewronden gehouden onder de in totaal 12 geïnterviewden, vijf voor de samenwerking organisatie A – organisatie B, zeven voor de samenwerking organisatie A – organisatie C. In totaal zijn er 20 interviews gehouden. In bijlage V zijn de rollen van de geïnterviewden terug te vinden.

In de eerste interviewronde bij organisatie A – organisatie C zijn er drie personen extra geïnterviewd om een beter en breder beeld te vormen van de samenwerkingsrelatie. Twee personen daarvan gebruiken dagelijks het pakket van organisatie C en één daarvan was de projectleider tijdens de implementatie fase. Tijdens de vergelijkingsronde waren deze personen niet meer nodig omdat bleek dat ze weinig toegevoegde waarde hadden om de bekrachtiging of ontkrachting te bepalen.

Tijdens de eerste interviewronde is gebruik gemaakt van de vragenlijst die door de Man & Roijackers is opgesteld. Tijdens de interviews zijn er ook extra vragen gesteld als daar behoefte aan was. Roijackers gaf aan dat dit tijdens hun onderzoek ook plaatsvond.

De tweede interviewronde kon pas na de plotting worden gehouden. Ik ga verder in op de plotting in paragraaf 5.2. Aan de hand van de plotting werd vervolgens per geïnterviewde gekeken welke vragen er gesteld konden worden (deze vragen zijn in bijlage III terug te vinden). De reden hiervan is dat iedere geïnterviewde een andere rol binnen de organisatie en in de samenwerkingsrelatie heeft waardoor het niet altijd zin had om dezelfde vragen te stellen. Een voorbeeld hiervan is, dat de opdrachtgever alleen

op tactisch niveau met de andere partij spreekt en niet of nauwelijks betrokken is bij dagelijkse operatie van de samenwerking.

Het bepalen van de vragen bij deze interviewronde wijkt wel af t.o.v. hetgeen bepaald was in paragraaf 4.3.1 waarbij er met behulp van een ervaringsdeskundige de vragen bepaald zouden worden. De ervaringsdeskundige bleek namelijk ook zelf een actieve rol (vanuit Contractmanagement) te spelen in beide samenwerkingsrelaties. Vanuit die optiek is er gekozen om geen andere ervaringsdeskundigen aan te haken.

5.1.4 Documentatie

De documentatie die gezocht is om de plotting te kunnen uitvoeren bestond uit:

- Jaarberichten
- Online presentaties
- Vergelijkingsites over soortgelijke partijen (zoals Gartner)

De jaarberichten van organisatie A en organisatie B zijn online te vinden. Overige informatie om de risico's beter te kunnen bepalen waren niet voorhanden. Een voorbeeld hiervan is een SWOT (Strengths, Weaknesses, Strengths and Threats) analyse waar ik om gevraagd heb en niet beschikbaar was. Verder is ter plekke inzage gekregen in het contract dat destijds is opgesteld.

Voor de samenwerkingsrelatie organisatie A – organisatie C gelden dezelfde bevindingen.

De documentatie was met name nodig om het performance risico te kunnen bepalen en antwoorden te geven op:

- Hoe zien de financiële gegevens van de andere partij eruit? Maken ze winst of verlies en hoeveel jaren al?
- Zijn er boeteclausules opgenomen in het contract?
- Wat voor financieel verlies zou er zijn als de samenwerkingsrelatie zou stoppen?
- Maakt organisatie A een groot onderdeel uit van de omzet van de andere partij?

In bijlage VI zijn hiervan de resultaten opgesteld. De wegingen hiervan tellen mee in de classificatie.

5.1.5 Plotting

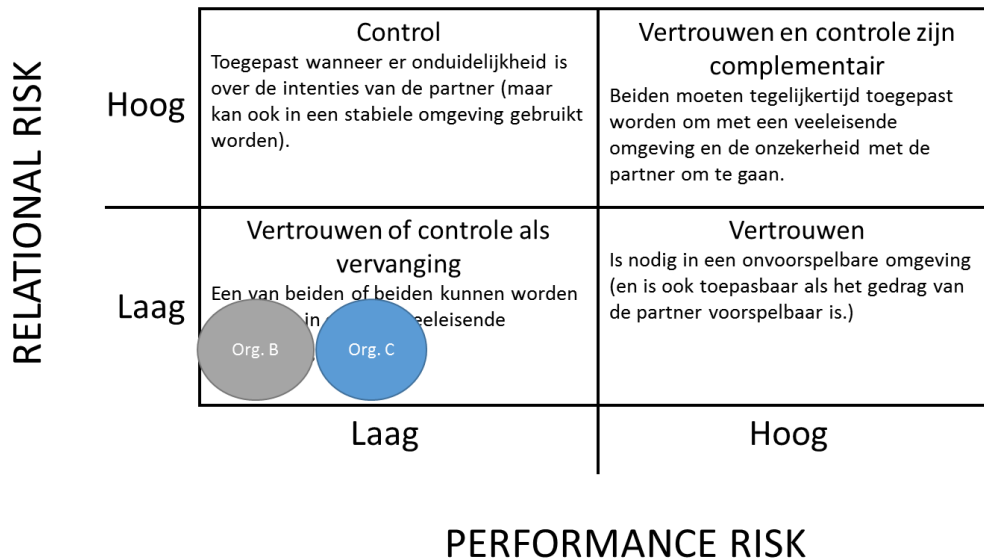
De plotting van het bepalen van de hoogte van het relationele risico en het performance risico gebeurde op basis van de antwoorden uit de interviews en op basis van de gevonden en bekeken documentatie⁸ (zoals bij paragraaf 5.1.4 is aangegeven).

De classificatie is gemaakt aan de hand van de beschrijving in paragraaf 4.2.11. In bijlage VII zijn de gedetailleerde resultaten terug te vinden. Zoals in die paragraaf is aangegeven, is de weging bepaald op basis van het gesprek met mevr. Roijackers, het artikel van De Man en Roijackers, mijn opgedane kennis

⁸ De interviews zijn digitaal beschikbaar (in .m4a bestanden) en zullen beveiligd worden opgeleverd indien voor controle de bestanden beluisterd moeten worden. Vertrouwelijke documentatie is bij de diverse relaties op kantoor ingezien waarbij aantekeningen zijn gemaakt. Publiek beschikbare documenten zullen indien gewenst aan de OU worden opgeleverd.

van het literatuuronderzoek, mijn ervaring in de industrie waarin ik werk en het feit dat ik organisatie B en C al enigszins kende. Het blijft dus bij interpretatie van de gegevens en is wel een beperkende factor in het onderzoek en de classificatie.

In figuur 7 is te zien waar de samenwerkingsrelatie zijn uitgekomen.



Figuur 7. Positionering van de onderzochte casuïstiek geplot op het model van de Man & Roijackers, gebaseerd op (de Man & Roijackers, 2009)

5.1.5.1 Plotting voor organisatie A en organisatie B

De plotting voor organisatie B is uitgekomen op Laag/Laag (zie bijlage VII voor de details van de analyse). Dit heeft te maken met de volgende redenen:

1. Organisatie B is overgenomen door een grote partij en hierdoor voldoende kapitaal voor organisatie B beschikbaar is. Dit leidt tot een verlaging van het performance risico.
2. Organisatie B heeft aangegeven dat er nieuwe markten aangeboord moeten worden waarvoor investeringen nodig zijn. Dit kan leiden tot een toename in het performance risico.
3. Er is geen projectrisico meer aanwezig (wel gedurende de implementatie fase), vandaar dat het nu leidt tot een verlaging van het performance risico.
4. Organisatie A heeft een grote naam en die naam wordt ook gebruikt voor het binnenhalen van andere klanten. Als organisatie A ervoor gekozen had om weg te gaan, dan zou dat schade van organisatie B kunnen leiden. Dit leidt tot een verhoging van het performance risico.
5. Organisatie B heeft in 2014 winst gemaakt en heeft een groot aantal klanten (meer dan 130.000) die voor licentie inkomsten zorgen. Organisatie A heeft daar een marginaal aandeel in. Dit leidt tot een laag performance risico.
6. Er is geen boeteclausule in het contract opgenomen. Dit leidt tot een laag performance risico.

7. Organisatie A blijft eigenaar van de data en mag daarnaast nog de software gebruiken die nodig is om de data te raadplegen. Dit leidt tot een verlaging van het performance risico.
8. Organisatie A kan ook de software en data bij een andere hosting partij kwijt. Hierdoor is zij minder afhankelijk van organisatie B, die een contract heeft met de hostingbedrijf A. Dit leidt tot een verlaging van het performance risico.
9. Hostingbedrijf A is een kleine speler waarbij de vraag is of organisatie B hier voldoende grip of heeft. Dit leidt tot een verhoging van het performance risico.
10. Ondanks dat de relatie tijdens de implementatie fase en een aantal jaren daarna onder druk heeft gestaan is nu de relatie aanzienlijk verbeterd (door een jaar gratis extended support te leveren en een toegewijd team voor organisatie A te hebben). Dit leidt respectievelijk tot zowel een verhoging als verlaging van het relationeel risico.
11. Organisatie A en B zijn geen concurrenten van elkaar. Dit levert een verlaging van het relationeel risico.
12. Organisatie A heeft vanwege tevredenheid en het vertrouwen het contract dan ook met 3 jaar verlengt. Dit leidt tot een verlaging van het relationeel risico.
13. Organisatie B kan volgens de product owner⁹ van Robeco niet leveren wat gewenst is, terwijl dat door de product owner wel gevraagd is en ook in eerste instantie toegezegd wordt. Dit kan leiden tot spanningen (een verhoging van het relationeel risico).
14. Ieder kwartaal vindt er op diverse niveaus gespreken over de afgelopen periode en over wat er te verwachten staat, plaats. Dit zorgt voor transparantie en een verlaging van het relationele risico.
15. Beide partijen zien in dat eerst handelen nodig is en waarna de administratieve, contractuele handelingen volgen. Het oplossen van problemen/incidenten staat voorop. Dit leidt tot een laag relational risico.
16. Organisatie B doet niet moeilijk over het uitstellen van (verplichte) releases als organisatie A erom vraagt. Dit wordt gewaardeerd bij organisatie A en leidt tot een verlaging van het relationeel risico.

In tabel 3 is de plotting weergegeven met de impact op de risico's voor organisatie A - organisatie B (gebaseerd op de onderverdeling van de Man en Roijackers, zie paragraaf 4.2.11 en figuur 6.

Tabel 3

Weging performance risico en relationeel risico bij organisatie A - organisatie B

Risico's	Organisatie	Gewicht*
<i>Performance risico's</i>		
Veranderingen in de markt		
Organisatie B is overgenomen door een grote partij en daardoor geld beschikbaar	B	-

⁹ De Product Owner is verantwoordelijk voor het bijhouden van de lijst van de nog op te pakken onderwerpen, door het vertegenwoordigen van de belangen van alle stakeholders. Tevens is de Product Owner verantwoordelijk voor het maximaliseren van de waarde van hetgeen het development team oplevert. De Product Owner is één persoon, geen comité (bron: [http://www.scrum.nl/site/Scrum-Begrippen-agile-scrum#Product Owner](http://www.scrum.nl/site/Scrum-Begrippen-agile-scrum#Product%20Owner)).

Nieuwe markten aanboren (online/cloud oplossingen)	B	+
Competitie voor een alliantie		
Geen informatie van kunnen vinden		
Projectrisico		
Organisatie A neemt software af en geen implementatie meer (die is er wel geweest)	A en B	-
Mogelijke beschadiging van een partner		
Organisatie A heeft een grote naam	B	+
Overig		
Volgens het jaarrapport 2014 winst gemaakt	B	-
Voldoende licentie inkomsten	B	-
Grote basis klanten in Nederland	B	-
Betalen alleen licentie kosten + onderhoudscontract	A	-
Geen boeteclausule	A	-
Eigenaar van de data en mag de software gebruiken om de data te raadplegen.	A	-
Kunnen de software ook ergens anders hosten (bij HP)	A	-
Huidige hosting partij (hostingbedrijf A) is een kleine speler	B	+
<u>Relationeel risico</u>		
Vorige relaties		
Nog niet eerder samengewerkt. Roerige gezamenlijke start.	A en B	+
Concurrenten of niet		
Geen concurrenten van elkaar. Organisatie B levert software en opslag aan Organisatie A	A en B	-
Achtergrond van de industrie		
Een van de grootste partijen op het gebied van administratie - nog niet in de CRM-software	B	+
Overig		
Organisatie B heeft organisatie A een jaar gratis premium support gegeven → Organisatie A is blij met het premium support	B	-
Toegewijd team van organisatie B voor organisatie A	B	-
Organisatie A heeft het contract voor 3 jaar verlengd (vertrouwen in de relatie)	B	-
Kunnen niet leveren wat gewenst is (is maatwerk voor nodig wat tot ontevredenheid leidt bij de product owner)	B	+
Afstemming ieder kwartaal (weinig openstaande punten) – geen onbekendheden	A	-
Organisatie B doet niet moeilijk over het uitstellen van releases	A	-
Het oplossen van incidenten staat voorop, dan pas de administratieve handeling	A en B	-

*Het gebruik van ‘-’ geeft aan een lager risico, het gebruik van ‘+’ geeft een hoger risico aan.

5.1.5.2 Plotting organisatie A en organisatie C

De plotting voor organisatie C is ook uitgekomen op laag/laag (zie bijlage VII voor de details van de analyse) om de volgende redenen:

1. Organisatie C is niet genoemd in het Gartner Magic kwadrant wat inhoudt dat het niet de beste is dit pakket te kiezen wat het performance risico vergroot.
2. Er is geen competitie in de alliantie. Organisatie C levert het pakket, organisatie A neemt het af. Dit is performance risico verlagend.
3. Er is geen project risico. Het is een SAAS-oplossing waardoor er nauwelijks sprake is van een implementatie waarbij er zelfs standaard interfaces (koppelingen) naar uitzendbureaus mogelijk zijn. Dit is performance risico verlagend.
4. Organisatie A heeft een bekende naam wat van invloed zou kunnen zijn op organisatie C echter beschikt zij in haar portefeuille over meer grote en bekende partijen dat inhoudt dat het performance risico verlagend werkt.
5. Organisatie A maakt geen groot gedeelte uit van de omzet.
6. Bij organisatie C was wel te zien dat de winst ieder jaar terugliep (bij het onderzoeken van de financiële gegevens). De vraag was of dit een dalende trend was. Drie redenen werden aangegeven. De eerste was dat een aanzienlijk bedrag in de ontwikkeling van een nieuwe versie van het pakket was gestoken. Daarnaast is geïnvesteerd in het binnenhalen van nieuwe klanten waarvan later pas omzet wordt gegenereerd in de vorm van abonnementsgelden. Een derde reden was dat er een holdingmaatschappij is waarmee de afspraak gemaakt was om een aantal bedragen (die van invloed waren op de winst) over te maken. In 2014 is dit voor het laatst gebeurd. De conclusie was dan ook dat de winst niet verder zou afnemen.
7. Er is wel een boeteclausule in het contract afgesproken, echter de hoogte hiervan betreft de maandelijkse fee van de maand van opzegging tot het einde van het contract. Aangezien het contract jaarlijks wordt verlengd, is het totale bedrag niet hoog.
8. Organisatie A denkt na over een overstap naar een andere partij. Ze kan ook zo de overstap maken zonder al te veel (financiële) gevolgen omdat organisatie C geen key leverancier is. Dit is voor organisatie A performance risico verlagend.
9. De contract manager bij organisatie A had bij het vorige bedrijf waar hij werkte al kennis gemaakt met organisatie C en had daar al goede ervaring mee. Dit is relationeel verlagend.
10. Organisatie A en C zijn geen concurrenten van elkaar, organisatie C levert een pakket en organisatie A neemt het af. Dit is relationeel risico verlagend.
11. Organisatie C moet voldoen aan de ISAE-3402¹⁰ verklaring. In deze verklaring staat o.a. dat organisatie C haar processen (o.a. incidentafhandeling) op orde moet hebben en ieder jaar wordt zij hierop ge-audit. Het oplossen van het incidenten staat voorop maar moeten wel geregistreerd worden. Dit is relationeel risico verlagend aangezien organisatie C zich niet laat leiden door emoties.

In tabel 4 is de plotting weergegeven met de impact op de risico's voor organisatie A – organisatie C. (gebaseerd op de onderverdeling van de Man en Roijackers, zie paragraaf 4.2.11 en figuur 2)

¹⁰ Vanuit de wet (Art. 4.16 Wft) zijn financiële instellingen verplicht om in het geval van outsourcing te kunnen aantonen dat processen beheerst worden. Dat betekent dat een financiële instelling zoals een verzekeraar of bank altijd van haar leveranciers een Service Organisation Control (SOC) rapport zal vereisen voordat deze leverancier diensten kan leveren aan deze instelling. Internationaal is ISAE3402 de standaard voor SOC-rapporten. De financiële instelling toont doormiddel van het ISAE3402 rapport aan dat alle uitbestede processen beheerst zijn (bron: www.isae3402.nl)

Tabel 4*Weging performance risico en relationeel risico bij organisatie A - organisatie C*

Risico's	Organisatie	Gewicht*
<u>Performance risico</u>		
Veranderingen in de markt Organisatie C is niet genoemd in Gartner 2015 kwadrant. Gartner levert ieder jaar een overzicht aan met daarin de beste (SAAS) oplossingen	C	+
Competitie voor een alliantie Organisatie C levert een product en organisatie A neemt het af.	A en C	-
Projectrisico Geen; het is een SAAS-oplossing waarbij standaard interfaces gebruikt kunnen worden (zoals naar uitzendbureaus)	A en C	-
Mogelijke beschadiging van een partner Organisatie A heeft een grote naam echter er zijn grotere partijen die organisatie C in haar portefeuille heeft en maakt geen groot deel uit van de omzet	C	-
Overig Organisatie A maakt niet een groot gedeelte van de omzet uit. Mocht zij stoppen met het afnemen van de dienst dan zal dat niet door organisatie C gemerkt worden. Slechtere jaarrekening in 2014 (minder winst gemaakt en lagere omzet in 2014 dan in 2013) Winst vertoonde dalende lijn, wel zijn redenen aangegeven dat dit niet meer het geval zou zijn. Boeteclausule (resterende looptijd contract) Organisatie A gaat misschien over naar een andere partij en kan ook zo overstappen omdat het geen key leverancier is. Voldoende geld in de pijplijn (groei in klantenbestand maar nog geen licentie inkomsten) Organisatie A betaalt alleen licentiekosten	C C A A C A en C	- - + - + -
<u>Relationeel risico</u>		
Vorige relaties Contractmanager had al in een vorig bedrijf kennis gemaakt met Organisatie C en goede ervaring	A en C	-
Concurrenten of niet Geen concurrenten van elkaar	A en C	-
Achtergrond van de industrie Geen informatie kunnen vinden		
Overig Het gebruik van ISAE-3402 verklaring: betrouwbaarheid en vastlegging van processen Het oplossen incidenten staat voorop maar dienen in het kader	C C	- -

van de ISAE-3402 wel geregistreerd te worden. De afspraken hieromtrent zijn harder.

*Het gebruik van ‘-’ geeft aan een lager risico, het gebruik van ‘+’ geeft een hoger risico aan.

Vervolgens is gekeken welke governance criteria bij elk van de kwadranten hoorden (deze lijst is terug te vinden in bijlage IV). De keuze die ik daarbij genomen heb, is om als uitgangspunt de samenwerkingsrelaties te nemen, die door de Man & Roijackers zijn gebruikt. Op basis van deze lijst is gekeken wat de situatie zou moeten zijn en wat de werkelijke situatie is.

In tabel 5 zijn de twee geselecteerde cases uit het onderzoek van de Man & Roijackers weergegeven die aan het laag/laag kwadrant voldoen. Daarbij zijn de risico's en de governance aspecten opgesomd.

Tabel 5

Gebruikte casuïstiek voor vergelijking onderzoek

Risico	Casus Talent group	Casus Plantform
<i>Relationeel risico</i>	Laag	Laag
<i>Performance risico</i>	Laag	Laag
Governance aspecten		
<i>In 1 ruimte werken*/ Contractueel samenwerken</i>	In 1 ruimte werken	Contractueel samenwerken
<i>Lengte van het contract</i>	Lang	Kort
<i>Motivatie (intrinsiek/ extrinsiek)</i>	Intrinsiek	Intrinsiek
<i>Rol van het bestuur</i>	In het begin zeer nauw betrokken; later van een afstand	Voornamelijk van een afstand; Meer formeel voor kern partners
<i>Formalisatie</i>	Hoog	Laag
<i>Change management</i>	Formeel beslissingen opstellen	Voornamelijk informeel
<i>Optimalisatie</i>	Alliantie	Alliantie
<i>Overall Governance structuur</i>	Voornamelijk controle gebaseerd	Voornamelijk op vertrouwen gebaseerd

Bron: (de Man & Roijackers, 2009)

Op basis van zowel de overeenkomsten als verschillen van de governance aspecten in de cases van De Man en Roijackers en de werkelijke situatie zijn weer vragen opgesteld die in de tweede interview ronde voor de vergelijking zijn gesteld. Deze vragen zijn, niet zoals eerder is aangegeven, met ervaringsdeskundigen opgesteld maar zelf bepaald omdat ze niet hiervoor beschikbaar waren. De vragen zijn te vinden in de bijlage III. De governance aspecten zullen weer terugkomen in de vergelijkingen in paragraaf 5.3 (tabel 6 en 7).

5.2 CASUÏSTIEK

De casussen zijn, zoals bij 5.1 aangegeven, organisatie A – organisatie B en Organisatie A – Organisatie C. Deze paragraaf gaat, in eerste instantie over hoe ik tot de plotting ben gekomen en ten tweede waarom

ze in welk kwadrant ze zijn geplaatst. In paragraaf 5.3 zal ik vergelijkingen met van de casuïstiek bespreken. In het kort zal nog ingegaan worden op welke bedrijven het gaan.

5.2.1 Organisatie A - organisatie B

Organisatie B is een bedrijf dat vooral bekend is geworden als een softwareontwikkelaar voor een boekhoudpakket en wordt door meer dan 200.000 klanten gebruikt. Het bedrijf is vooral in Nederland actief. De laatste tien jaar is een verschuiving te zien van alleen een boekhoudpakket naar een Enterprise Resource Planning (ERP)-achtige oplossing. Het ERP-pakket is zodanig configureerbaar dat het in veel soorten bedrijven inzetbaar is.

Daarnaast beschikt organisatie B over een consultantsafdeling die het mogelijk maakt om maatwerk toe te passen op het pakket, zodat het volledig naar de hand te zetten is.

Organisatie A heeft in 2009 gevraagd een pakket voor de Human Resource (HR) afdeling op te zetten. De samenwerking kende een roerige start (dat onderkent iedereen), die enige tijd duurde. In 2012 is daarin verandering ingekomen. Aan de kant van organisatie A is er een andere manager gekomen en aan de kant van organisatie B zijn ook andere mensen bij de samenwerkingsrelatie betrokken geraakt. Sindsdien is de samenwerking voorruit gegaan.

Over de start van de samenwerking wordt door de accountmanager van organisatie B gezegd: "Deze ging moeizaam van start." Tijdens de implementatie fase werd niet goed met elkaar gepraat en zou Organisatie B daardoor niet goed organisatie A begrijpen, gaf de product owner van organisatie A aan. Hij geeft zelf daarbij aan dat organisatie B grotendeels andere type klanten heeft dan organisatie A.

Het gevolg was dat er externe consultants door organisatie A werden ingehuurd om het maatwerk voor organisatie A te bouwen ("Dat kwam door a) Consultants kosten bij organisatie B veel geld en b) vragen werden niet adequaat opgelost")

Organisatie B zag zelf ook wel in dat de samenwerking niet goed verliep: "Ik denk dat we toen op een onvoldoende stonden, misschien wel een vijf", gaf de accountmanager van organisatie B aan. Eén van de redenen die organisatie B aanvoert is dat organisatie A van een ander kaliber is dan organisatie B tot dan toe gewend was ("Ze liggen onder de loep van de AFM") en dit betekende wel dat het contract en de wensen specifiek zijn ("Een voorbeeld, de wet op privacy. Daar staat niet zoveel in, in onze algemene voorwaarden maar daar moest hier expliciet wel meer over in gezet worden")

Vervolgens heeft organisatie B voorgesteld om een jaar lang gratis Premium support te geven. Dit houdt in dat er een toegewijd team voor organisatie A is toegewezen voor het oplossen en afhandelen van incidenten en verzoeken. Door organisatie A is deze actie positief ontvangen en is de relatie hierdoor aanzienlijk verbeterd. De manager van de premium supportafdeling geeft dan ook aan: "we hebben nu elk kwartaal een kwartaaloverleg met de operationele mensen (...) en die hebben zoiets: "Dit moet gewoon doorgaan zo. Dit gaat goed." Zij zijn op dit moment, zoals ik dat zie, zeer tevreden, de operationele dienstverlening".

Aan de kant van organisatie A is hetzelfde te zien. Daar geeft de businessvertegenwoordiger aan: "Een van de kritische succesfactoren is het premium support...Als de manager van de premium

supportafdeling van organisatie B) zegt dat het niet kan, dan kan het ook niet. We zijn ook nog goedkoper uitgekomen. Dat heeft bijgedragen in de relatie. Korte lijnen”

Ook de functioneel beheerder van het systeem bij organisatie A geeft dit aan: “Wel door de onderlinge openheid die we naar elkaar hebben uitgesproken, zowel vanuit organisatie A als uit organisatie B zijn die zaken wel bespreekbaar gemaakt. Dingen uitgesproken, dingen gezegd, bij wijze van spreken elkaar de huid vol gescholden en uiteindelijk heeft dat toch geleid tot een betere relatie. Qua support en opvolging is nu super. Het is nu een positieve relatie”

De relatie is dus verbeterd en er wordt meer op basis van vertrouwen gewerkt “Nee, niet het gevoel dat de SLA of contracten die we hebben, de voortgang belemmeren. Nu lopen we bijvoorbeeld drie releases achter. Daar zijn ze niet pusherig in. Ik zou eerder het tegenovergestelde beweren.”, geeft de functioneel beheerder van organisatie A aan. Ook de product owner geeft dit aan.

In hoeverre wordt control gebruikt in de relatie en als sturingsmiddel? In de dagelijkse gang van zaken (met name de ondersteuning voor de operationele processen) wordt er niet zoveel gebruik van gemaakt. Er is eenmaal in het kwartaal overleg waarbij de servicemanager van organisatie B zorg draagt voor een overzicht met lopende vragen of issues en hoe lang deze openstaan. Vervolgens worden deze vragen en issues doorgenomen. In een ander overleg (een niveau hoger) worden ook de lopende zaken besproken die het komende half jaar aan bod komen. In dat overleg wordt ook de relatie met de hostingpartner besproken, maar daarover zijn geen bijzonderheden te vermelden.

Wat verder verbeterd is, is de kennisdeling. Organisatie A heeft met externe ontwikkelaars een performance module in het pakket van Organisatie B opgezet. Hiervan was organisatie B onder de indruk en heeft hun eigen HR-afdeling gestuurd voor een demo. Dit werd door beide partijen als positief ervaren. Organisatie A geeft daarbij aan: “Ze waren onder de indruk wat we hadden neergezet. De grenzen van het systeem zijn toch wel benaderd en dat is wel mooi.”.

Dat organisatie A zelf aan maatwerk op het pakket van organisatie B heeft uitgevoerd was een aantal jaren geleden niet denkbaar: “Wij (organisatie B) hadden een grote maatwerk afdeling en daar doe je het maar mee. (...)We gaan toch niet een ander leren hoe hij maatwerk moet maken (...). Of je doet het met ons of je doet het niet. Dat zijn wel dingen die veranderd zijn. Ten gunste denk ik voor de klant.” Er zijn duidelijke afspraken gemaakt hoe een productie moet verlopen waarbij de integriteit door organisatie B gecheckt wordt.

Dat organisatie A vertrouwen heeft in de relatie, blijkt uit het verlengen van het contract voor een aantal jaren en wordt door organisatie B als positief ervaren: “Formeel was het contract ook van rechtswege, zou het eindigen. Om niet contractueel gebonden te zijn aan eventueel per ongeluk een automatische verlenging. Dus organisatie A heeft bewust de keus gemaakt om door te gaan”. Een kanttekening die wel geplaatst moet worden is dat organisatie A strategisch hiervoor gekozen heeft omdat er een mogelijkheid bestaat dat over een aantal jaren het pakket vervangen zal worden.

Resumerend kan gezegd worden dat ondanks een roerige start, de relatie zich positief heeft ontwikkeld. Er wordt meer op basis van vertrouwen gewerkt waarbij duidelijke afspraken en overlegmomenten zijn opgesteld die ervoor zorgdragen dat aan de governance structuur wordt voldaan.

5.2.2 Organisatie A – organisatie C

Organisatie C is een bedrijf dat onder eigen naam een online (cloud)softwarepakket verkoopt, waaronder een inkoop- en contractmodule waarbij integratie met eigen systemen mogelijk is. Tevens is het mogelijk om direct inkopen te kunnen doen bij een aantal externe bedrijven.

Het bedrijf is gestart in 1999 voornamelijk met opdrachten bij de overheid. De contractmanager van organisatie A, die destijds bij de overheid werkte, heeft organisatie C gevraagd om mee te doen in een pakket selectie en heeft op deze manier de opdracht bij organisatie A binnengehaald. Organisatie A geeft dan ook aan: “Het leek goed om die partij bij organisatie A te in te zetten”.

De software draait volledig in de ‘cloud’. Dat wil zeggen, dat het niet bij organisatie A zelf gehuisvest is maar bij een externe partij. Een aantal keer per jaar volgt een nieuwe release waarvan de gebruikers via een uitleg of korte training up-to-date worden gebracht.

Over de samenwerking worden geen bijzonderheden gegeven, anders dan dat het goed verloopt (“We hebben een prima, open zakelijke relatie. Ze leveren geen rocket science op, dus we zijn niet afhankelijk van ze”). Daarbij wordt ook aangegeven dat, omdat het zo goed verloopt, er weinig contact is, afgezien een aantal keer per jaar (“Voor zover ik nu zie, is het niet op een hoog pitje. Het systeem werkt en dat is het belangrijkste. We worden via de mail op de hoogte gehouden of het werkt of niet...We hebben een paar keer per jaar om het contract af te stemmen en ik zit zelf in een gebruikersgroep om een aantal dingen af te dwingen. We hebben niet heel veel contact”).

In hoeverre worden control en vertrouwen gebruikt in de samenwerking? Organisatie C is verplicht om zich ieder jaar te laten auditen voor de ISAE-3402 verklaring (zie paragraaf 5.2.1 voor verdere uitleg). Veel bedrijven gebruiken in organisatie C ook persoonlijke (NAW) data en willen daarom van het bedrijf via deze specifieke verklaring weten of ze compliant zijn en ieder jaar deze verklaring opnieuw ontvangen. “Klanten kunnen deze verklaring inzien op ons kantoor waar hij in de kluis ligt opgeslagen (er wordt hiermee het volledig verslag bedoelt)”.

Vanwege deze verklaring wordt alles volledig via de servicedesk afgehandeld en vastgelegd, zoals verplicht is (het maakt namelijk deel uit van de audit). Wel blijkt dat de accountmanager altijd gebeld wordt als er incidenten zijn. Daar heeft zij zelf om gevraagd. Toch blijkt dat ook in het geval van calamiteiten eerst het opgelost wordt en daarna pas de afhandeling plaatsvindt.

De governance structuur die gekozen is, is dat eenmaal in het kwartaal een overleg plaatsvindt waarbij de inkoper van organisatie A en de accountmanager van organisatie C betrokken bij zijn. Daarnaast vindt er nog een keer per kwartaal een gesprek plaats tussen de leidinggevende van de accountmanager van organisatie C en de product owner van organisatie A. De laatste is nog aangesloten bij een gebruikersgroep waarbij een aantal grote gebruikers aangesloten zijn die van enige invloed zijn op het ontwikkeltraject van organisatie C. De product owner geeft daarbij wel aan dat hij eigenlijk geen inbreng heeft omdat organisatie A maar een beperkte gebruiker is van het pakket.

Organisatie C is voor organisatie A kort gezegd een zeer kleine speler. Er zijn nooit noemenswaardige incidenten geweest met als gevolg dat het contact minimaal is, zowel vanuit organisatie C als die van organisatie A. Het pakket draait al een aantal jaren zonder problemen.

In de volgende paragraaf wordt de vergelijking van het model op de casuïstiek uitgevoerd.

5.3 VERGELIJKING VAN HET MODEL

De vergelijking heeft plaatsgevonden in een tweede interviewronde voor beide samenwerkingsrelaties. Voor de tweede ronde, zijn vragen opgesteld aan de hand van de plotting. De plotting was vervolgens gebaseerd op de uitkomsten van de eerste interviewronde en de analyse van documenten en webpagina's (de plotting en welke governance erbij hoort is bepaald in paragraaf 5.1.5). Eerst zal de samenwerking tussen organisatie A en organisatie B worden besproken, vervolgens organisatie A – organisatie C. In totaal zijn een achttal vergelijkingen opgesteld.

In bijlage VII is de totale vergelijking terug te vinden waarbij daar te zien is dat zowel casus Plantform als Talent Group als basis zijn genomen en dit een onderdeel van de vergelijking is.

5.3.1 Organisatie A- organisatie B

Op basis van de uitkomsten van de interviews uit de eerste ronde heb ik de keuze gemaakt om de casus van organisatie A – organisatie B te refereren aan Casus Plantform (zie bijlage IV). De reden hiervoor is dat die relatie grotendeels gebaseerd is op vertrouwen en de samenwerking op basis van een contract gebeurt. Daarnaast is wel gekeken of de andere case Talent Group ook van toepassing zou kunnen zijn, bijvoorbeeld of er fysiek samengewerkt zou kunnen worden of dat de samenwerking op een afstand zou kunnen gebeuren.

Vergelijking I: Het model geeft aan: samenwerking op basis van contract en niet bij elkaar zitten en een aparte samenwerkingsorganisatie op te zetten. In de huidige samenwerking met organisatie A - organisatie B is dit ook te zien.

Er wordt door zowel organisatie A als organisatie B aangegeven dat zij een voorkeur hebben voor het niet fysiek bij elkaar zitten en de samenwerking kan op die manier goed uitgevoerd worden ("We hebben alleen organisatie B voor de functionele inrichting nodig"). De werkzaamheden kunnen los (onafhankelijk) van elkaar gedaan worden en men weet elkaar te vinden ingeval problemen of incidenten. Er wordt wel aangegeven dat het tijdens een project beter is om bij elkaar te zitten omdat dan veel afstemming nodig is en de gezamenlijke doelen groter zijn.

De conclusie is dan ook dat de vergelijking laat zien dat het model van de Man en Roijackers bekrachtigd wordt. Het is voldoende om gescheiden van elkaar te werken.

Vergelijking II: Het model geeft aan dat mensen gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de samenwerking, omdat ze hiervan kunnen leren. Omdat ze betrokken zijn bij de relatie, vinden ze deze waardevol.

Deze vergelijking is gedeeltelijk van toepassing op de soorten samenwerkingen die Organisatie A heeft met leveranciers (zoals organisatie B). Binnen de bedrijfsmuren van zowel organisatie A als organisatie B is geen keuze bepaald door welke afdeling de samenwerking wordt uitgevoerd. Binnen organisatie A worden personen wel enigszins vrijgelaten waarbij ze zelf een keuze kunnen maken aan welke samenwerking ze willen bijdragen. Dat lijkt motiverend te werken. Eén van de medewerkers van Organisatie A geeft dan ook aan dat het product, dat is neergezet, wel zijn kindje is.

De conclusie is dat de vergelijking wel het model bekrachtigd maar met verschillen: binnen de kaders (binnen welke (sub)afdeling worden de werkzaamheden uitgevoerd) die de onderneming stelt. De vrijheid om aan de samenwerking deel te nemen is dus beperkt.

Vergelijking III: Het model geeft aan de lengte van het contract kort kan zijn. Voor Organisatie A is een groot contract gebruikt.

Het contract van organisatie A is uitgebreid en de accountmanager van organisatie B geeft dit ook aan: "We hebben het wel gezamenlijk opgesteld maar zo uitgebreid als Organisatie A dat wilde had ik nog niet eerder gezien". De contractmanager van organisatie A geeft aan dat het contract van organisatie B dikker is. Echter organisatie B is ook verantwoordelijk voor de hosting en dat zit niet in het standaardcontract van organisatie B waardoor het contract van organisatie A gebruikt is.

De verklaring voor de grootte van het contract, is tweeledig. De informatie die wordt opgeslagen en gebruikt, is privacygevoelig en het eigendom van organisatie A, waardoor organisatie A privacy waarborg en intellectueel eigendom clauses dient op te nemen. Het hostingbedrijf moet om die reden voldoen aan de ISAE-3402 verklaring en ook die gegevens moeten in het contract zijn opgenomen. De contractmanager van organisatie A geeft dan ook aan: "Ik denk dat er altijd contracten zijn met bepaalde clauses, daar ontkom je niet aan. Je wilt sterk staan mocht je ooit bij de rechtbank komen te staan"

Het servicecontract is daarnaast nog los afgesloten, waardoor het geheel groot wordt.

Er wordt wel zowel door organisatie A als organisatie B aangegeven dat de ervaring leert, dat het contract alleen voor schadeloosstellingen gebruikt wordt en verder tijdens de relatie niet uit de la wordt gehaald. De product owner van organisatie A ziet dit ook zo: "Je kan je niet overal tegen in dekken van tevoren. Dan graaf je je in, dan wordt je niet flexibel in het mee bewegen en mee bedenken van de beste oplossingen Ik geloof veel meer in een high over afspraak dat je er samen uitkomt, dat je werkrelatie goed is en dat je samen gecommitteerd bent op de taak i.p.v. dat je je indekt, dat voegt niks toe"

De conclusie voor deze vergelijking is dat het model wordt bekrachtigd maar wel met verschillen: het hoeft niet te gelden, dat het contract kort is. Dat zegt verder niets over de dagelijkse gang van zaken. Dan willen juist de mensen die met elkaar moeten samenwerken niet naar het contract kijken.

Vergelijking IV: Het model geeft aan dat de rol van het bestuur (hoger management) laag is. Zowel bij organisatie A als bij organisatie B zijn voornamelijk de product owner (degene die vanuit organisatie A

inhoudelijke beslissingen mag maken), de directbetrokkenen en de Support desk van organisatie B bij de samenwerkingsrelatie betrokken en niet het bestuur.

Bij organisatie A is er geen directe bemoeienis van het hoger management. De wensen van de HR-afdeling en manager worden goed verwoord door de product owner. De laatste geeft dat ook aan: "Absoluut, die zijn hier niet meer bezig. Bijv. PFM (Performance Measurement), dat hebben wij (lees: ik, de externe ontwikkelaars en organisatie B) neergezet." De ideeën en uitwerkingen worden wel gezamenlijk (in overleg met het managementteam) bepaald en er is wel een richting bepaald door managementteam.

Bij organisatie B is er geen bemoeienis vanuit de directie tenzij er zaken te lang open blijven staan. Er wordt dan wel vanuit de klant geredeneerd en dit wordt niet als storend ervaren. De servicemanager geeft dan ook aan dat hij 56 klanten heeft en dat het soms ook wel nodig is.

De conclusie die dan voor deze vergelijking getrokken kan worden is dat de directe betrokkenheid van het hoger management inderdaad laag is en hierdoor het model dan ook bekrachtigd wordt. Bij organisatie A is de rol beperkt tot het bepalen van de strategie en bij organisatie B vooral om te bewaken dat de klant tevreden is.

Vergelijking V: Het model geeft aan dat het formele proces (formalisatie) laag is. Bij organisatie A wordt voornamelijk het ondersteunen van de klant vooropgesteld, daarna de formele afhandeling.

Zowel bij organisatie A als bij organisatie B wordt deze aanpak gekozen en beiden hebben hiervoor dan ook de voorkeur. Het telefonisch afhandelen van een incident vindt plaats mits de goedkeuring van de business owner afkomstig is: "er zijn wel afspraken gemaakt en die procedures moet je wel volgen. We hebben een hostingpartij (Hostingbedrijf A) en daar kan je niet zomaar tegen zeggen, 'ga maar updaten'. Daar heeft organisatie A ook iets te zeggen. We volgen wel de procedures maar hoe je dat uitvoert kan wel heel informeel. Als de product owner er niet is maar bijv. iemand anders van HR? Dan passen we wel op. Een ander heeft niet alle bevoegdheden. We hebben alle procedures in ons achterhoofd".

Voor organisatie B is de samenwerking informeler in tegenstelling tot de relatie met de hostingpartij, die aan de ISAE-3402 verklaring (vanwege het gebruik van persoonlijke gegevens) moet voldoen. Hiervoor moeten de procedures strak ingeregeld zijn en kan alleen een formeel proces gevolgd worden. Voor organisatie B is dit niet noodzakelijk.

De conclusie is dat de informele benadering de voorkeur geniet waarbij de procedures achteraf gevolgd worden. Bij de hostingpartij wordt er wel formeel gehandeld aangezien deze wijze verplicht wordt. Het model wordt dus bekrachtigd maar wel met verschillen.

Vergelijking VI: Het model geeft aan dat het Change Management voornamelijk informeel plaatsvindt. Bij organisatie A is voor changes wel te zien dat er een formele afhandeling plaatsvindt.

Intern bij organisatie A zijn er formele procedures afgesproken in het kader van het change management. De reden is dat Organisatie A zelf verplicht is om aan de ISAE-3402 verklaring te voldoen

en hierover verantwoording af moet leggen aan diverse toezichthouders. Zoals bij de vorige verificatie is dezelfde verplichting bij de hostingpartij. Zowel organisatie B als organisatie A hebben er wel voor gekozen om grote veranderingen als addendum in het contract op te nemen waarbij gerefereerd wordt aan het dan geldende contract. De uitvoering en het oplossen van incidenten daarentegen gebeurt weer informeel.

Er wordt vanuit organisatie A dan ook aangegeven: “Heb je het over changes, aanpassingen dan is het nodig dat iemand het (...) formele proces bewaakt voordat je het te snel door het proces heen duwt wat weer tot incidenten gaat leiden. Bij een change ben je gebonden aan het proces. Bij incidenten heb je met een andere dimensie te maken. Dan zullen de formaliteiten achteraf plaatsvinden.”

De conclusie is dan ook dat, in tegenstelling tot het model, het change management *juist* formeel wordt uitgevoerd, enerzijds omdat het wordt opgelegd, anderzijds om nieuwe incidenten te voorkomen. Het model wordt op dit punt ontkracht.

Vergelijking VII: Het model geeft aan dat de optimalisatie ligt op de samenwerking. Bij organisatie A is te zien dat de samenwerking voorop staat, daarna pas het eigenbelang.

De manager van de supportafdeling van organisatie B ziet dat ook zo, hij geeft wel aan dat hij een ander belang dient dat de directie heeft (die heeft een omzet belang). De product owner van organisatie A ziet dit ook maar plaatst de kanttekening, dat beide partijen wel op hetzelfde niveau moeten opereren. Er wordt nog extra bevestigd dat als er een calamiteit zou zijn, in ieder geval bij organisatie A het belang van organisatie A voorop zal staan.

De conclusie op dit punt is niet eenduidig en het hangt af van degene die geïnterviewd wordt en er wordt altijd wel een kanttekening geplaatst. Wellicht dat het model van de Man & Roijackers ervan uitgaat dat er een ‘echte’ alliantie opgezet wordt en het minder speelt bij een leverancier/opdrachtgever relatie waardoor het model op dit punt minder van toepassing is. Ontkrachting van het model kan dan ook niet worden aangegeven.

Vergelijking VIII: Het model geeft aan dat de samenwerking voornamelijk op vertrouwen is gebaseerd. Bij Organisatie A is dat ook waarneembaar, hoewel het in het verleden wel anders is geweest.

Zowel bij organisatie A als bij organisatie B wordt dit bevestigd en heeft dit ook de voorkeur. Er wordt door beide partijen aangegeven niet zonder contract te willen werken ook al was het maar om op het contract terug te kunnen vallen. De contractmanager van organisatie A geeft dan ook aan: “Contract heb je nodig voor het juridische geneuzel maar zonder vertrouwen wordt de samenwerking niets. Je moet elkaar wel vertrouwen dat je de dienstverlening verricht. Het gaat om wederzijds vertrouwen en respect. En hoe beter het vertrouwen is des te beter de samenwerking is, als je dan het contract gaat bekijken dan bel je wel heel erg ver. De beste contracten zijn dat het zo juridisch klein mogelijk is en dat de rest volledig op vertrouwen gebaseerd is en dat is het allerbeste maar dat verdien je alleen door met elkaar samen te werken”.

De vraag of het volledig op vertrouwen zou kunnen wordt negatief beantwoord. Er wordt daarbij aangegeven dat in de financiële markt waarin organisatie A zit, volledig op vertrouwen niet kan. De functioneel beheerder geeft dan ook aan: “Dan is er wellicht een hele andere cultuur (bijv. koeienmarkt). Het hangt van de branche af, het soort bedrijf. Hoe groter de samenwerking wordt en de belangen worden en de risico’s groter worden, dan wil je dat niet. Als we kijken naar organisatie A, dan is het gewoon niet denkbaar”. Vanuit organisatie B is dezelfde gedachte die gehanteerd wordt: “. Je hebt een contract en een relatie. Soms ga je heen en weer, zodat je soms kan terugvallen. Vertrouwen werkt aan twee kanten. Bij een wrijving? Bij de eerste keer, waarschuwen, tweede keer bij voorhand (contract). Als het kan lossen we het op zonder manager. Maar als het niet anders kan, dan schakel ik mijn manager in.”

De conclusie die getrokken kan worden is dat de voorkeur uitgaat naar een relatie, die grotendeels gebaseerd is op vertrouwen. Er wordt daarbij wel aangegeven dat er een contract ten grondslag moet liggen zodat, indien nodig, teruggeregpen kan worden op het contract.

In tabel 6 zijn schematisch zijn nog eens de conclusies van de vergelijkingen weergegeven (de puntenschaal is overgenomen uit paragraaf 4.5. De letters tussen haakjes refereren naar de punten).

Tabel 6

Conclusies van de vergelijkingen

Vergelijking	Bekrachtiging/ontkrachting van het model?
I	Bekrachtiging (a)
II	Bekrachtiging maar wel verschillen(d)
III	Bekrachtiging maar wel verschillen(d)
IV	Bekrachtiging (a)
V	Bekrachtiging maar wel verschillen(d)
VI	Ontkrachting (b)
VII	Minder van toepassing
VIII	Bekrachtiging (a)

Van de acht vergelijkingen zijn er drie die direct volgens het model zijn, drie waarvan er wel verschillen zijn geconstateerd, een die mindere mate van toepassing is en twee die het model ontkrachten. De conclusie is wel dat de samenwerking en de relatie voorop staat maar dat een contract waarnaar gerefereerd kan worden en een formeel proces rondom opleveringen (en in mindere mate incidenten) ook belangrijk zijn.

De vraag is sommige van de vergelijkingen zwaarder wegen dan anderen en of dit invloed heeft op de bekrachtiging van het model. Dit hangt af van diverse factoren, zoals de industrie waarin organisatie A zich bevindt waardoor er extra toezicht is vanuit externen en hierdoor aan diverse regels voldaan moet worden. In de dagelijkse samenwerking wordt wel degelijk op basis van vertrouwen gewerkt alleen binnen vastgestelde kaders/ procedures.

5.3.2 Organisatie A – organisatie C

Vergelijking I: Het model geeft aan: samenwerking op basis van contract en niet bij elkaar zitten en een aparte samenwerkingsorganisatie op te zetten.

Organisatie A vindt het niet nodig om bij elkaar te zitten. Mocht er een project aankomen dan zou het wel handig zijn. De hoofd inkoop geeft ook aan dat ze hen alleen nodig hebben als er een contractverlening nodig is. De accountmanager geeft aan: "Zitten? Het is een SAAS-oplossing en iedere klant moet gewoon mee upgraden. Als we echt starten dan hebben we een echte implementatie, dan zitten we bij de klant. Het uitgangspunt is dat we de klant niet nodig hebben. We hebben een SAAS-fee en we verkopen geen uren"

De conclusie voor deze vergelijking is dat het voldoet aan het model en dat ook niet anders gekozen zou worden. De factoren die daarop van invloed zijn, zijn de stabiliteit en de grootte van het pakket en dat het een SAAS-oplossing is. Het model van de Man en Roijackers wordt dan ook hiermee bekrachtigd.

Vergelijking II: Het model geeft aan dat mensen gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de samenwerking, omdat ze hiervan kunnen leren. Omdat ze betrokken zijn bij de relatie, vinden ze deze waardevol.

Deze vergelijking is niet van toepassing op de soorten samenwerkingen die Organisatie A heeft met organisatie C. Het pakket is gekozen op basis van het gebruik en daarom ook de soort samenwerking. Er wordt dus geen keuze gesteld aan mensen of ze aan de samenwerking willen deelnemen.

Vergelijking III: Het model geeft aan de lengte van het contract kort kan zijn.

De accountmanager geeft aan dat het korter zou kunnen omdat organisatie A het pakket beperkt gebruikt. Ze geeft daarbij wel aan dat het voor andere klanten anders is: "Maar voor andere klanten van ons, daar hebben we superharde SLA's (zeker voor de grote partijen). Daar staat alles hard op papier (bijvoorbeeld voor zorginstellingen). Dat zijn daar primaire processen. Als het er een paar uur uitligt dan is dat op zich geen probleem". Ze is daarbij van mening dat een contract wel degelijk nodig is omdat op het contract vertrouwd moet kunnen worden.

De contractmanager is van mening dat het contract beperkt kan zijn. Er wordt per relatie gekeken en gemeten in het zgn. organisatie A Contract Framework. Organisatie C is geen key leverancier, er zijn geen NAW (Naam Adres Woonplaats) gegevens in het systeem opgeslagen en om die redenen kan het contract klein zijn. Het betekent wel dat de grootte van een contract niet bepaald wordt door de mate van vertrouwen, maar op basis van specifieke afwegingen zoals een framework of risico's.

Concluderend kan er geen duidelijke voorkeur worden aangegeven. De persoonlijke voorkeur van de accountmanager dat er een contract nodig is, omdat dat juist voor vertrouwen zorgt en bij organisatie A wordt op een andere wijze naar het contract gekeken door gebruik te maken van een framework. Aangezien het de voorkeur is van de geïnterviewden, kan wel aangegeven worden dat het model bekrachtigd wordt.

Vergelijking IV: Het model geeft aan dat de rol van het bestuur (hoger management) laag is.

De leidinggevende van de accountmanager van organisatie C heeft normaliter alleen contact met de product owner van organisatie A. Echter hij kent de hoofd inkoop van organisatie A ook goed en spreekt hem/haar rechtstreeks. De actieve rol van de leidinggevende is wel laag en hij bemoeit zich er alleen mee als er sprake zou zijn van een uitbreiding van het dienstenpakket. De reden is dat organisatie C een informeel en klein bedrijf is waar dat mogelijk is. De product owner van organisatie A daarentegen geeft aan dat hij alleen de directeur kent en niet de accountmanager. Hij vertrouwt erop dat dat hij wordt ingelicht als het niet goed gaat. Hij wordt uitgenodigd voor klantevents maar hij is terughoudend om ernaartoe te gaan. Hij wordt zijdelings wel geïnformeerd via de klantgroep waar hij deel van uit maakt. Mocht er dan iets niet goed gaan, dan zou hij het ook op die manier weten.

Ondanks de weinig strikte scheiding bij organisatie C kan wel geconcludeerd dat de bemoeienis van het hoger management laag is en hiermee het model bekrachtigd wordt.

Vergelijking V: Het model geeft aan dat het formele proces (formalisatie) laag is.

Aan de kant van organisatie A is het formele proces laag (het is volgens eerdergenoemde Vendor Control Framework geen key SAAS-oplossing). Tot voor kort sprak zelfs de vendor manager niet met organisatie C maar gebeurde dat alleen met het hoofd inkoop.

Er vindt verder geen sturing plaats op de kosten en omzet, aangezien het een vast fee bedrag per jaar is. Bovendien neemt organisatie A het complete pakket af ook al gebruiken ze effectief maar een aantal modules. Bij grote klanten van organisatie C is het wel anders, daar wordt veel gestuurd op SLA's.

Gezien het feit dat feit dat het minimale contact wordt aangehouden, vanuit beide partijen en dat alleen een afgesproken fee wordt betaald, kan worden gesteld dat het formele proces laag is. Het model wordt voor deze samenwerking dan ook bekrachtigd, met de kanttekening dat als organisatie C een hoofdleverancier zou zijn, de situatie anders is en de uitkomst ook anders kan zijn.

Vergelijking VI: Het model geeft aan dat het Change Management voornamelijk informeel plaatsvindt.

In tegenstelling tot de vorige vergelijking heeft organisatie C te maken met de ISAE-3402 verklaring. Hierdoor moet het changemanagement goed in geregeld zijn voor wat de procedures betreft. Daarnaast hebben de gebruikers inspraak via de klantgroep, echter wel in beperkte mate ("We zijn nu bezig met de upgrade en dat komt niet vanuit de gebruikersgroep. We zitten bijna vol dus weinig ruimte voor aanpassingen". Er hoeft voor een release niet door een afnemende partij getest te worden omdat organisatie C zelf het geheel heeft getest. Een training vanuit organisatie C is dan het enige noodzakelijke. Vanuit organisatie A is er verder geen betrokkenheid bij het change management aangezien er enerzijds nooit problemen zijn geweest en anderzijds ook wordt aangegeven dat het een standaardpakket is. Mocht er een addendum op het contract komen, dan wordt wel de formele weg bewandeld. De conclusie is dat voor de samenwerkingsrelatie tussen organisatie A en C het model ontkracht wordt.

Vergelijking VII: Het model geeft aan dat de optimalisatie ligt op de samenwerking

Deze vergelijking is niet van toepassing op de relatie van organisatie A en organisatie C. Organisatie A betaalt een jaarlijkse fee voor de afname van de Service maar de belangrijkste reden is dat het voor organisatie A geen belangrijk pakket is, waardoor ook makkelijk naar een ander pakket gewisseld kan worden. Om die redenen is de vergelijking uitgesloten.

Vergelijking VIII: Het model geeft aan dat de samenwerking voornamelijk op vertrouwen is gebaseerd.

Zowel organisatie C als organisatie A zijn het hierover eens. De relatie is op basis van vertrouwen waarbij wel een contract als basis nodig is (“De relatie is grotendeels gebaseerd op vertrouwen. Liefst werk je op basis van vertrouwen maar wel dat je terug kan vallen op het contract zeker als het niet goed gaat”). Organisatie C gaat tevens een stap verder en geeft aan dat de ISAE3402 verklaring er juist voor zorgt dat organisatie A vertrouwen in de relatie kan hebben (“De strenge eisen leggen we ons zelf op. Maar doordat we die verklaring hebben heeft organisatie A ook vertrouwen in ons”). Ook de vendor manager van organisatie A gaat hierin mee: “Het voordeel is dat als je volgens de processen werkt, dan is dat eigenlijk wel mooi. Dat wekt wel vertrouwen”. Het hoofd inkoop is nog harder in zijn woorden: “Vertrouwen is goed, maar controle is beter. Ik moet dingen verklaren richting mijn klanten en dan moet ik het ook kunnen overhandigen”. De product owner van organisatie A is coulanter. Hij geeft aan dat zijn vertrouwen in de samenwerking met organisatie C sterk is omdat het al een lange tijd goed gaat.

Kan bij deze vergelijking dan worden geconcludeerd dat de relatie grotendeels op vertrouwen is gebaseerd? De werkwijze van organisatie C zorgt er namelijk wel voor dat het mogelijk is. Alleen is de vraag, wat als de ISAE-3402 verklaring er niet zou zijn? Aangezien het pakket van organisatie C voor organisatie A geen belangrijke oplossing is, zal eenvoudig, indien het nodig zou zijn, overgestapt kunnen worden naar een andere partij. De conclusie is dat de huidige samenwerking wel voldoet aan de vergelijking. Er zijn verschillen geconstateerd maar het model wordt wel bekrachtigd.

In tabel 7 zijn schematisch zijn nog eens de conclusies van de vergelijkingen weergegeven (de puntenschaal is overgenomen uit paragraaf 4.5. De letters tussen haakjes refereren naar de punten).

Tabel 7

Conclusies van de vergelijkingen

Vergelijking	Bekrachtiging/ontkrachting van het model?
I	Bekrachtiging (a)
II	Is niet van toepassing
III	Bekrachtiging maar wel verschillen(d)
IV	Bekrachtiging (a)
V	Ontkrachting (b)
VI	Ontkrachting (b)
VII	Is niet van toepassing
VIII	Bekrachtiging maar met verschillen(d)

Bij de samenwerkingsrelatie is te zien dat vier van de acht vergelijkingen het model bekrachtigen en twee het model ontkrachten. Voor organisatie C is de ISAE-32 verklaring heel belangrijk, met name voor

hun grootste afnemers en dat bepaalt ook hoe de communicatie verloopt en hun change management uitgevoerd wordt.

In deze en de vorige paragraaf zijn de vergelijkingen voor twee casussen besproken. In paragraaf 5.4 zal het verder uiteen worden gezet of deze vergelijkingen van beide cases antwoord geeft op mijn onderzoeksvraag.

5.4 ANTWOORDEN OP ONDERZOEKSVRAAG

In de vorige paragraaf is uiteengezet of de gegeven casuïstiek voldoet aan het model van de Man & Roijackers dat voor allianties is neergezet. Voor de helderheid is de onderzoeksvraag hieronder nog weergegeven.

“Repliceer het onderzoek van De Man zo goed als mogelijk zodat hierdoor verdere verificatie van hun model mogelijk wordt door casuïstiek die gebaseerd is op samenwerkingsverbanden waarin geautomatiseerde processen de belangrijkste factor zijn te gebruiken en trek op basis hiervan conclusies over de validiteit van het model van de Man, en als dit oordeel gunstig is voor dit model, trek dan eveneens conclusies over de meest passende besturingsvorm in dit soort samenwerkingsverbanden”

De conclusie is dat er op grond van de in dit onderzoek gebruikte casuïstiek de stellingen van de Man & van Roijackers niet ontkracht konden worden. De argumenten die de bevestiging ondersteunen zijn:

1. Bij beide relaties (organisatie B en organisatie C) zijn de meeste vergelijkingen voor de governance criteria conform het model.
2. Zonder een gewicht aan de vergelijkingen te willen geven, is wel de laatste van doorslaggevende aard: het werken op basis van vertrouwen.
3. De relatie met Organisatie B heeft een verleden waarbij samenwerking onder gespannen voet stond. Om daarin verandering in te brengen, moet er wel vertrouwen zijn dat het goed komt.
4. De onderzochte relaties bevinden zich in andere sectoren dan waarin de Man & Roijackers onderzocht hebben. Het lijkt er dan ook op dat het model sector onafhankelijk toegepast kan worden.
5. Daarnaast zijn geen allianties onderzocht maar relaties met de rol opdrachtgever/leverancier.

De kanttekeningen die wel bij de bevestiging geplaatst kunnen worden hebben allereerst betrekking op het zgn. kip-ei verhaal (in ieder geval voor de organisatie C relatie). Had organisatie A gekozen voor een vertrouwensrelatie als de ISAE-3402 verklaring er niet was geweest. Is deze verklaring (of een gelijksoortige) noodzakelijk om te starten met een vertrouwensrelatie? Het maakt het voor organisatie A wel eenvoudiger om dat te kunnen. Daarbij wordt door organisatie A gebruik gemaakt van een Vendor Control Framework, dat diverse risico's inzichtelijk maakt en ervoor kan zorgen dat deze risico's gemitigeerd worden.

Een ander voorbehoud is dat het model toegepast is op een andersoortige relatie, namelijk een opdrachtgever – leveranciers verhouding i.p.v. een alliantie waarbij enigszins aan de governance criteria een andere interpretatie gegeven is, zonder inbreuk te doen aan het oorspronkelijke model.

Als laatste beperking is het een kwalitatief onderzoek, wat betekent dat de uitkomsten van gesprekken en de interpretatie bepalend zijn voor het uiteindelijke resultaat. Is dit model dus generaliserend of niet?

De conclusie of de huidige besturingsvormen juist zijn voor de samenwerkingsrelaties is moeilijk aan te geven. De relatie tussen organisatie A en B is nu volgens beide partijen goed (ook al was dat in het verleden anders). De relatie tussen organisatie A en C was al goed en is nog steeds goed. De drie organisaties geven aan dat op basis van vertrouwen de relatie zijn bestaansrecht heeft maar dat wel (soms noodgedwongen/ opgelegd) een contract als uitvalbasis dient. Als de drie partijen op die manier vertrouwen hebben in de relaties, dan is de conclusie dat nu de juiste besturingsvormen gebruikt worden.

In hoofdstuk 6 zullen nogmaals de conclusies van het gehele onderzoek worden weergegeven.

6 CONCLUSIES, AANBEVELINGEN EN REFLECTIE

6.1 ALGEMEEN

In dit onderzoek wordt getracht een antwoord te geven op de vraag: *“Wat is dan de effectiviteit van risicomangement en wat is dan de functie van vertrouwen in een relatie waarbij operationele processen grotendeels geautomatiseerd zijn?”*.

Door de uitkomsten van het literatuuronderzoek, waarbij een aantal deelvragen is beantwoord, is naar voren gekomen dat er weinig of geen literatuur op het te onderzoeken gebied beschikbaar is. Er is een model gevonden dat toepasbaar zou kunnen zijn op de vraag en om die reden is de onderzoeksvraag aangepast naar het volgende: *“Repliceer het onderzoek van De Man zo goed als mogelijk zodat hierdoor verdere verificatie van hun model mogelijk wordt door casuïstiek die gebaseerd is op samenwerkingsverbanden waarin geautomatiseerde processen de belangrijkste factor zijn te gebruiken en trek op basis hiervan conclusies over de validiteit van het model van de Man, en als dit oordeel gunstig is voor dit model, trek dan eveneens conclusies over de meest passende besturingsvorm in dit soort samenwerkingsverbanden”*

Op basis daarvan is een plan van aanpak geschreven voor het veldonderzoek en is de research uitgevoerd.

6.2 CONCLUSIES LITERATUURONDERZOEK

Vertrouwen heeft meerdere begrippen heeft maar er is wel te zien dat er een grove indeling is tussen de relatie (de samenwerking) en een prestatie die een of beide partijen moet leveren. Het begrip vertrouwen is moeilijk te kwantificeren en de perceptie van vertrouwen vormt de basis dat iemand de ander wil vertrouwen (paragraaf 2.3.1).

Er bestaat een relatie tussen risico's en vertrouwen in tegengestelde zin: de perceptie van vertrouwen neemt toe als het risico afneemt. Er is voor risico's een tweedeling te maken in relational risk en performance risk en de correlatie ligt enerzijds op goodwill trust en anderzijds op competence trust. De eerste heeft betrekking op de relatie en de tweede op de prestaties en de competenties (paragraaf 2.3.2).

Een governance structuur kan worden opgezet om risico's te beperken. Er kan worden gekozen tussen een structuur met alleen formele controls (zoals een SLA) of op basis van een relational governance (vertrouwen) of een combinatie van beiden (paragraaf 2.3.2).

Service Level Agreements (SLA's) zijn ontstaan vanuit de Transaction Cost Economie en vormen een belangrijke formele controle waarop gestuurd en afgerekend kan worden. Er worden wel een aantal beperkingen aangedragen (Trienekens et al., 2004) (Goo & Nam, 2007) voor wat betreft de kwantificeerbaarheid, complexiteit en hoe een SLA begrepen kan worden. Het begrip is niet uit de sociologische hoek gekomen en zegt niets over een samenwerkingsrelatie. Er is door een aantal onderzoekers aangegeven de SLA uit te breiden waardoor deze ondersteuning kan bieden voor de opbouw van vertrouwen en commitment (paragraaf 2.3.4).

Conclusie: De weg die door Poppo en Zenger is ingezet, is dat vertrouwen en control complementair zijn. Onder andere bij Mellewigt (Mellewigt et al., 2007) is te zien dat er een samenhangende relatie is. Dit zou kunnen betekenen dat in het kader van de vraagstelling, de situatie bij high/high risk relaties, de twee complementair kunnen zijn (paragraaf 2.3.5)

De vergelijking die in paragraaf 2.3.6 is opgesteld laat zien dat een SLA, oftewel Control governance en Relational governance tegen dezelfde criteria kunnen worden afgezet. Daarbij is te zien is dat ze hetzelfde effect hebben op High Risk situaties. Dit zou meegenomen kunnen worden in het verdere onderzoek. Commitment speelt in deze (high risk) situatie een belangrijke rol. Ze kan ervoor zorgen dat ondanks dat er sprake is van een high risk situatie, beide partijen gecommitteerd zijn te werken aan de relatie en de overeenkomst.

Indien er gesproken wordt over geautomatiseerde processen, wordt voornamelijk gesproken over het automatiseren van SLA-afspraken, het opzetten van zgn. trust brokers om op deze manier de risico's te mitigeren. Daarbij gaat het voornamelijk om performance risico en niet om relationeel risico (paragraaf 2.3.7)

Er bestaat een raamwerk om te bepalen wat voor benadering (control based of trust based) er bij een samenwerkingsverband gekozen kan worden en of deze benadering substitutioneel of complementair zal zijn. In dit raamwerk worden de twee belangrijkste risico's, relationeel risico en performance risico tegen elkaar afgezet. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden kan gekeken worden wat voor governance structuur bij een high/high risk situatie zou horen en of de relatie control based of trust based is, of een combinatie van beiden. (paragraaf 2.3.8).

De conclusie is dat er niet veel literatuur te vinden is waardoor er geen direct antwoord op de voorlopige onderzoeksvragen verkregen kan worden. De laatste jaren (vanaf 2002) is er wel een verandering te zien waarbij er wel meer onderzoek gedaan wordt hoe nu de interactie is tussen aan de ene kant het harde contract/SLA en aan de andere kant, de zachtere relationele governance kant, waarbij vertrouwen een belangrijke rol speelt. Hierbij is een duidelijke tendens te zien (Poppo & Zenger, 2002) (Goo & Huang, 2008; Goo et al., 2009), (de Man & Roijackers, 2009) dat ze elkaar aanvullen i.p.v. tegengesteld zijn. Vooral het artikel van Ard-Pieter de Man en Roijackers is hierin interessant. Zij hebben een raamwerk opgezet waaraan je kan zien of je een trust of control approach kan gebruiken waarbij aangegeven wordt of trust en control dan aanvullend of vervangbaar zijn. Dit hangt wel af van het niveau en het type risico (de Man & Roijackers, 2009). Het model zou een goed middel kunnen zijn om antwoord te geven aan de onderzoeksvraag.

6.3 CONCLUSIE OP DE DEFINITIEVE VRAAGSTELLING

Tijdens het praktijkonderzoek bleek dat de twee geselecteerde casussen uit het high/high kwadrant niet meer konden doorgaan om diverse redenen (beschreven in paragraaf 5.1.1). Dit heeft invloed op de onderzoeksvraag gehad waarbij gesteld was om high/high risk relaties te onderzoeken aan de hand van het model van de Man & Roijackers. Gekozen is om twee beschikbare relaties te onderzoeken om te kijken of het model ook op andersoortige relaties en sector zou toegepast kunnen worden.

Uit de plotting op het model van de Man & Roijackers is naar voren gekomen dat beide casussen in het laag/laag kwadrant zijn uitgekomen. Vervolgens is er een tweede interviewronde geweest om het model te kunnen verifiëren.

De conclusie voor de eerste casus (de relatie organisatie A – organisatie B) is dat het op zes van de acht verschillende onderdelen bekrachtigd wordt (drie met verschillen) en twee onderdelen het model ontkrachten. Op de meeste punten komt het overeen, dus dan zou met enige gepaste zekerheid gesteld kunnen worden dat het model bruikbaar is. De conclusie voor de tweede casus (de relatie organisatie A – organisatie C) is vergelijkbaar, alhoewel organisatie C moet voldoen aan de ISAE-3402 verklaring. Dit bepaalt met name de wijze waarop met incidenten en Change Management wordt omgegaan.

In beide relaties wordt er wel op basis van vertrouwen gewerkt maar daarbij wordt door iedere partij aangegeven dat er een contract ten grondslag moet liggen, m.a.w. samenwerken op basis van vertrouwen waarbij, indien nodig, het contract als redmiddel kan dienen. Als ze dan op deze manier vertrouwen hebben in de relatie en iedereen is tevreden over de samenwerking, dan is de conclusie dat de huidige besturingsvormen voor beide relaties de juiste zijn.

Kan het model dan op andersoortige relaties (uit de andere kwadranten) worden toegepast? Die conclusie kan niet uit het onderzoek worden getrokken. De Man & Roijackers (de Man & Roijackers, 2009) geven zelf aan dat hiervoor verder onderzoek voor verricht moet worden. Ondersteuning voor een stuk van het model geeft het wel voor de laag/laag kwadrant. Kijkend naar de oorspronkelijke probleemstelling kan hierbij niet met zekerheid gezegd worden of de samenwerkingen volledig control based of trust based gestuurd zijn, omdat die relaties in een ander kwadrant bevinden. De conclusie is dat er op grond van de in dit onderzoek gebruikte casuïstiek de stellingen van Roijackers & de Man niet ontkracht konden worden.

6.4 AANBEVELINGEN EN REFLECTIE

De aanbevelingen zijn onder te verdelen in 3 categorieën. Allereerst zijn er de aanbevelingen op basis van de conclusies, daarnaast is er de reflectie op het onderzoek, en tenslotte is er de reflectie op het proces.

Er is paragraaf 6.3 geconcludeerd dat er geen casussen beschikbaar waren waarvoor het model toegepast en geverifieerd zou worden. Uiteindelijk zijn twee andere casussen gebruikt uit een laag/laag kwadrant. De eerste aanbeveling die dan gedaan kan worden om bij toekomstig onderzoek naar het model van de Man & Roijackers in ieder geval een of meerdere casussen beschikbaar te hebben uit het high/high kwadrant. Er kan dus naast de tekortkoming in het eigen onderzoek een uitspraak gedaan worden over de aanbeveling van Roijackers, waar voor hen de onzekerheid zit en waar dus meer onderzoek nodig is.

Wat verder opviel is dat in eerste instantie door de eindverantwoordelijken van de samenwerking medewerking verleend werd maar zodra de relatie op gespannen voet kwam te staan, werd verzocht geen onderzoek naar deze samenwerking uit te voeren. Dat is bij 3 mogelijke casussen gezegd. Ook geven de Man & Roijackers aan alleen succesvolle casussen te hebben onderzocht. Ik vraag me af of dit soort samenwerkingen überhaupt onderzocht worden. Ik zou dan willen aanbevelen om juist casuïstiek

in deze hoek te zoeken, zodat een vollediger beeld en een groter, meer verschillend universum ontstaat waarvan misschien juist meer geleerd kan worden.

Wat de verificatie lastig maakte is het volgen van het model van de Man & Roijackers. Hierbij zijn de vragen gebruikt die destijds ook voor het vaststellen van het model zijn gebruikt en aan de geïnterviewden zijn voorgelegd. Een aantal zaken valt daarbij op. Ten eerste moeten de antwoorden geïnterpreteerd worden door ondergetekende en met behulp van externe bronnen vertaald worden zodat het toepasbaar is op het model. De ervaring op dit soort vraagstukken speelt hierbij een rol. Één van de onderzoekers gaf aan dat snel te kunnen doen. Zijn interpretatie kan daardoor afwijken t.o.v. de door mijn vastgestelde plotting waar ik vrij lang over heb gedaan. Ten tweede moet de analyse zo objectief mogelijk worden bekeken ook met de geïnterviewden. Het kwam wel voor dat een geïnterviewde er negatiever in zat dan de gemiddelde ondervraagde en het maakt het lastiger om dit neutraal te beoordelen. Ten derde is de verificatie lastig omdat ook hier weer interpretatie om de hoek komt kijken. Om mijn onderzoek te staven zou er dus ook weer verder onderzoek gedaan moeten worden. Over de interpretatie kan nog de vraag worden gesteld, dat als iemand anders ditzelfde onderzoek zou doen, deze dan op dezelfde resultaten komen? Of dat als er toch andere soortgelijke casussen (qua omvang en gewicht) zouden zijn, de uitkomst anders is?

In paragraaf 2.3.8. heb ik een expliciete aanname gedaan over het gebruik van het model (*“De expliciete aanname... veldonderzoek”*). Ik sta nog steeds achter de veronderstelling. Ik heb niet de casuïstiek kunnen gebruiken die de aanname zou bevestigen. Ik zie wel dat bij deze relaties (in mijn werkomgeving) veel vertrouwen in de systemen wordt gelegd i.p.v. de mensen en dat dat al tot de nodige aanvaringen heeft geleid. Voor wat het performance risico betreft, een fout kan snel leiden tot een financiële claim en dat heeft ook weer te maken dat er weinig aan onderling vertrouwen wordt gewerkt.

Het model van de Man geeft handvatten hoe de governance van zo'n relatie opgezet zou kunnen worden en hoe vertrouwen en contract het beste met elkaar zouden kunnen verhouden om een succesvolle relatie op te bouwen. Ik had graag die relaties willen onderzoeken om te zien of te zien of het model dan ook daarvoor gebruikt kon worden binnen de onderneming waar ik werk. Mensen moeten daarentegen wel durven om een blik in hun keuken te geven en er open voor staan om een spiegel voor gehouden te krijgen.

Het rest me nog de vraag hoe gedegen het onderzoek van de Man is geweest. Er zijn totaal vijf casussen gebruikt voor vier kwadranten om een model op te zetten, waarbij het model weer als basis voor een boek is gebruikt. Het is een beperkt aantal casussen waarbij een aantal afwijkingen geconstateerd zijn. Desalniettemin kan het zeker een basis zijn voor verder onderzoek.

6.5 PERSOONLIJKE REFLECTIE

Het gehele onderzoek viel uiteen in een aantal onderdelen. Allereerst begon het met het lezen van een aantal stukken om in het onderwerp waar ik binnen zou afstuderen. Dat ging op zich goed en het definiëren van een vraagstelling ging op zich goed. Daarna begon het literatuuronderzoek. Wat het dan lastig maakt, is het verdelen van de vraagstelling in een aantal deelvragen zodanig, dat je gericht in de bibliotheken kan zoeken waardoor je maximaal resultaat haalt om je vraagstelling te kunnen

beantwoorden. Wat daarbij speelde is het taalgebruik (het vakjargon) dat gebruikt werd. Uiteindelijk na het lezen van een aantal stukken ging het mij wel gemakkelijker af. Wat ik vervolgens een opgaf vond, was de juiste informatie te verzamelen uit de verslagen. Ik denk wel achteraf gezien, dat ik makkelijker het kaf van het koren had kunnen scheiden door in de meeste gevallen eerst alleen de inleiding en de conclusies te lezen.

Toen ik een model had gevonden dat paste bij mijn vraagstelling ben ik het plan van aanpak op gaan stellen. De nodige discussies zijn gevoerd om voor mij helder te krijgen wat nu de bedoeling was. Het meest intrigerende eruit is dat je niet zomaar van A naar C en dan van C naar F kan gaan maar dat je ook duidelijk moet kunnen uitleggen en beredeneerd moet hebben waarom je dan B, D en E niet gekozen hebt.

Voordat ik met het schrijven van de aanpak was begonnen, had ik al via mijn werk geregeld dat ik mijn onderzoek bij twee bedrijven kon uitvoeren, zodat ik snel met het veldonderzoek kon beginnen. Zoals al aangegeven, kon dit uiteindelijk niet doorgaan omdat de relaties op gespannen voet stonden toen mijn plan van aanpak eenmaal gereed was. Dit kan ook makkelijk bij andere bedrijven gebeuren, dus zou je juist dit soort interessante samenwerkingsrelaties (wanneer het niet goed gaat) willen onderzoeken? Durft men dan niet omdat men bang is dat pijnlijke zaken boven komen drijven? Ik denk juist dat een onderzoek zou kunnen helpen. Helaas had ik niet de juiste overtuigingskracht. Wellicht dat het ook te maken had, dat ik juist bij organisatie A werkzaam ben en niet geheel onpartijdig zou kunnen zijn.

Een ander punt wat lastig was om volledig het model na te kunnen bootsen is dat de oorspronkelijke onderzoekers alleen een korte beschrijving van hun aanpak in het artikel hadden beschreven. Ik had wel hun vragenlijst gehad en een van hen geïnterviewd, maar dat was het. De verdere uitwerking hebben zij op basis van hun ervaring gedaan en dat maakte het voor mij niet gemakkelijker. Ik had wellicht toch meer kunnen doorvragen (de vraag is of zij wel mee hadden willen werken) hoe ik dat dan zou kunnen doen.

Het meest enerverende vond ik wel dat toen alle interviews achter de rug waren, ik de resultaten al kon zien. Toen zag ik het totale stuk tot één geheel komen. Dat geeft voor mij wel een voldoening. Ik hoop dan ook dat ik met mijn onderzoek en verslag toch een kleine bijdrage aan de wetenschap heb kunnen leveren.

7 LITERATUURLIJST

- Das, T., & Teng, B.-S. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. *Journal of Business and Psychology, 19*(1), 85-116.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review, 23*(3), 491-512. doi:10.2307/259291
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies, 22*(2), 251-283.
- de Man, A.-P., & Roijackers, N. (2009). Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. *Long Range Planning, 42*(1), 75-95. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2008.10.006>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review, 14*(4), 532-550.
- Fan, W., & Perros, H. (2014). A novel trust management framework for multi-cloud environments based on trust service providers. *Knowledge-Based Systems, 70*, 392-406.
- Frankova, G., Séguran, M., Gilcher, F., Trabelsi, S., Dörflinger, J., & Aiello, M. (2011). Deriving business processes with service level agreements from early requirements. *Journal of Systems and Software, 84*(8), 1351-1363. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2011.03.077>
- Goo, J., & Huang, C. D. (2008). Facilitating relational governance through service level agreements in IT outsourcing: An application of the commitment–trust theory. *Decision Support Systems, 46*(1), 216-232. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2008.06.005>
- Goo, J., Huang, C. D., & Hart, P. (2008). A Path to Successful IT Outsourcing: Interaction Between Service - Level Agreements and Commitment. *Decision Sciences, 39*(3), 469-506.
- Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., & Nam, K. (2009). The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: An empirical study. *Mis Quarterly, 33*(1), 119-145.
- Goo, J., & Nam, K. (2007). *Contract as a Source of Trust--Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: An Empirical Study*. Paper presented at the System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on.
- Hsieh, L. H. Y., Rodrigues, S. B., & Child, J. (2010). Risk perception and post-formation governance in international joint ventures in Taiwan: The perspective of the foreign partner. *Journal of International Management, 16*(3), 288-303. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2010.06.007>
- Keller, A., & Ludwig, H. (2003). The WSLA framework: Specifying and monitoring service level agreements for web services. *Journal of Network and Systems Management, 11*(1), 57-81.
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research, 19*(4), 344-364. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.001>
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research, 1*(1), 23-63.
- Mellewigt, T., Madhok, A., & Weibel, A. (2007). Trust and formal contracts in interorganizational relationships—substitutes and complements. *Managerial and decision economics, 28*(8), 833-847.
- Nooteboom, B. (2000). Trust as a governance device *Cultural factors in economic growth* (pp. 44-68): Springer.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *The Academy of Management Journal, 40*(2), 308-338. doi:10.2307/256885
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal, 23*(8), 707-725.

- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*: Pearson Education.
- Skene, J., Raimondi, F., & Emmerich, W. (2010). Service-level agreements for electronic services. *Software Engineering, IEEE Transactions on*, 36(2), 288-304.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161-191. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0)
- Trienekens, J. J., Bouman, J. J., & Van Der Zwan, M. (2004). Specification of service level agreements: Problems, principles and practices. *Software Quality Journal*, 12(1), 43-57.
- Verstegen, B., Olink, H., Vosselman, E., & Martin, H. (2006). Dynamic Links between Three Realms of Transactional Relationships. *Available at SSRN 931625*.
- Vosselman, E., & Meer-Kooistra, J. v. d. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 267-283. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2008.04.002>
- Ybarra, C. E., & Turk, T. A. (2009). The evolution of trust in information technology alliances. *The Journal of High Technology Management Research*, 20(1), 62-74. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2009.02.003>

BIJLAGE I: VRAGEN VOOR HET REPLICEREN VAN HET ONDERZOEK VAN ROIJAKKERS

In deze bijlage zijn de vragen overgenomen, zoals deze gebruikt door Roijackers et. Al voor het bepalen van hun model. De vragenlijst is niet volledig overgenomen, alleen de vragen die nodig zijn voor het bepalen van de performance risk en de relational risk. Als de twee risico's in kaart zijn gebracht, dan is het mogelijk om samenwerkingsrelatie te plotten. Allereerst zullen algemene vragen worden behandeld, vervolgens de vragen om het niveau van performance risico te bepalen. Als laatste komen de vragen voor het bepalen van de hoogte van relational risk.

ALGEMENE VRAGEN

- Wat waren uw verwachtingen aan het begin van de samenwerking? Zijn die uitgekomen?
- Hoe heeft de samenwerking zich ontwikkeld (groei/krimp, productenportfolio etc.)?
- Wat waren belangrijkste gebeurtenissen (successen, incidenten, meevallers, tegenslagen)? Hoe is daarmee omgegaan? Hebben ze geleid tot aanpassingen in de samenwerking?

PERFORMANCE RISK VRAGEN

- Op welke markt richt de samenwerking zich en hoe zit die in elkaar (verzadigd, nieuwe markt, niche)?
- Wat zijn de kenmerken van de partners? jong/oud, zelfde sector of niet, concurrent of niet, groot/klein
- Welke activiteiten ontplooit de samenwerking? in core of non-core business, productie, diensten etc.
- Zijn er specifieke juridische zaken relevant (NMA, productaansprakelijkheid, kenniseigendom)?
- Wat zijn de technologische kenmerken? Stabiele of dynamische ontwikkeling; onzekerheid, sunk cost industry.
- Wat is de aanleiding en het doel voor de samenwerkingsmarkt, technologie, uitsluiting concurrentie, innovatie, optimalisatie etc.?
- Hoe belangrijk is de samenwerking voor beide partners? In hoeverre komen de doelen van de samenwerking overeen met de doelen van de partners?
- Welke redenen zijn er voor verandering? Extern: markt, technologie, overheid Intern in de partners: andere prioriteiten. Intern in de samenwerking: uitgeleerd, doelen behaald, mislukking van projecten, conflict.

RELATIONAL RISK VRAGEN

- Zijn er netwerkeffecten? Wat is de geschiedenis van samenwerking in de sector, zijn er veel partners voor handen, reputatie-effecten?
- Hoe noodzakelijk is de samenwerking?
- Wie initieerde de samenwerking?
- Wat is de ervaring van de partners met samenwerking?
- Wat is de duur van de samenwerking? Is er sprake van eenmalige samenwerking van korte duur of van lange duur, is er sprake van een serie van samenwerkingsverbanden waar deze samenwerking deel van uitmaakt?
- Wie is eigenaar van welke resources na een eventuele beëindiging van de samenwerking?

Eindverslag: vertrouwen vs. control

- Houden partners zich in het algemeen aan de gemaakte afspraken?
- Zijn er cultuurverschillen tussen de organisaties? Hoe is daarmee omgegaan? Vormen ze een probleem of werken ze juist stimulerend?
- Wat is het belang van persoonlijke relaties in de samenwerking?
- Hoe weet u dat uw partners aan de samenwerking gecommit zijn? Waaruit blijkt dat?
- Is er sprake geweest van conflicten met uw partner? Zo ja, wat is hier de oorzaak van? Hoe zijn ze opgelost?
- In hoeverre vindt deling van kennis en informatie plaats tussen de partners?
- Hoe denkt u dat uw partner over u denkt?
- Heeft uw partner ooit opportunistisch gedrag vertoond?
- Hoeveel moeite zou u willen doen/heeft u gedaan voor het laten slagen van de samenwerking?
- Zijn er normen, waarden, gedrag, die in de samenwerking worden gestimuleerd of afgestraft?
- Is er in de samenwerking een groepsgevoel/team spirit/cultuur ontstaan? Hoe zou u die karakteriseren?
- Is een van de partners invloedrijker dan de ander? Waarom is dat zo?
- Worden zaken als cultuur, commitment, vertrouwen, persoonlijke relaties in de samenwerking besproken? Op welke niveaus?
- Zou u nogmaals met deze partner willen samenwerken, als de kans zich voordeed?
- Hoe is de sfeer in de samenwerking te karakteriseren? Zakelijk/direct afrekenen/ leven en laten leven/ vooral aandacht voor formele aspecten/lerende houding of niet/ geven en nemen/ contract is leidend of niet?
- Welke formele zaken verhinderen u de samenwerking verder te ontwikkelen en welk effect heeft dat op de sfeer binnen de samenwerking?
- Worden er zaken informeel opgelost, terwijl dat ook formeel had gekund? En omgekeerd?
- In hoeverre worden de afspraken op papier ook in de realiteit nageleefd? Bijvoorbeeld: is er een stemverhouding, maar wordt er toch op basis van consensus besloten?
- Wat is het effect van de aanpassing in de besturing geweest op de informele kant? Is de relatie verbeterd? Waarom?
- Is commitment van de partners in de loop van de tijd gewijzigd en waarom?
- Zijn er over de levenscyclus van de samenwerking veranderingen aanwijsbaar in de informele kant?
- Wat is de taakverdeling in de samenwerking?
- Is er sprake van exclusiviteit?

BIJLAGE II: VRAGEN OVER DE HUIDIGE GOVERNANCE EN CONTROLS

Onderstaande vragen gaan over het bepalen van de huidige governance en control structuur. Deze zijn ook overgenomen uit de vragenlijst van Roijackers et al. De vragen dekken hierbij de lading dat op de juiste manier de governance en control bepaald kunnen worden.

GOVERNANCE EN CONTROL VRAGEN

Structuur

- Welke vorm heeft de samenwerking: contractueel, equity?
- Hoe verloopt de communicatie tussen u en uw partner (frequentie, niveaus etc.)?
- Is er een gezamenlijke missie/visie/spelregels afgesproken?
- Hoe ziet de besluitvormingsstructuur eruit? Over welk soort zaken voert u overleg met uw samenwerkingspartner? Over welke zaken beslist uzelf? Wat is gedelegeerd naar mensen in de samenwerking en wat niet?
- Aan wie wordt verantwoording afgelegd voor de samenwerking?
- Is de vorm in de loop van de tijd aangepast? Zijn er veranderingen geweest?
- Hoe monitort u de voortgang?
- Is er een board? Hoe is die samengesteld? Wat voor bevoegdheden heeft deze?

Afspraken / vergoedingen / kosten

- Welke bijdrage wordt door elk van de partners geleverd?
- Wat zijn de afspraken over wat tussen de partijen wordt geleverd?
- Welke formele tools worden gebruikt om de samenwerking te managen?
- Worden uw tegenpolen in de samenwerking op dezelfde manier afgerekend als u? In hoeverre maakt het succes van de samenwerking deel uit van de manier waarop u afgerekend wordt?
- Controleert u uw partner en zo ja waarop en hoe?
- Welke exit/boeteclausules heeft u?

Omgaan met wijzigingen/veranderingen

- Worden belangrijke veranderingen in de samenwerking eerst op papier vastgelegd en dan ingevoerd of worden ontstane situaties achteraf geformaliseerd?
- Was de samenwerking in het begin anders gestructureerd dan nu?
- Welke formele aanpassingen zijn er in de besturing van de samenwerking gedaan? Bijvoorbeeld: contract heronderhandeld, doelen aangepast.
- Is het ooit niet mogelijk gebleken de besturing aan te passen terwijl daar wel door één of meer van de partners een behoefte toe werd gevoeld? Wat waren daarvan de gevolgen?
- Zijn er in het begin al afspraken gemaakt over hoe met veranderingen wordt omgegaan?
- Hoe wordt er omgegaan in crisissituaties? Wordt gezamenlijk aan een oplossing gewerkt of wordt er op basis van de contractvoorwaarden gewerkt?

BIJLAGE III: VRAGEN TWEEDE INTERVIEWRONDE

1. Het model geeft aan, of je hebt een gezamenlijke huisvesting, bijvoorbeeld Philips/ Sony. Je kan in een team samenwerken. Dat zou niet nodig zijn, je kan apart blijven zitten. Je kan wel voor een project bij elkaar zitten, hoe zie je dat? Wordt dat wel bij andere partijen gedaan met jullie?
2. Er zijn nu externen aangetrokken, wat zou je doen als deze weg zouden vallen?
3. Als je in te toekomst meer maatwerk zou doen, zou je dat dan met de samenwerkingsrelatie uitvoeren? Hoe zou dat dan het beste kunnen, bij elkaar in een team of los?
4. Gebruik een kort contract, bij de samenwerkingsrelatie is een (kort of lang) contract gebruikt, hoe zien jullie dat? Jullie hebben namelijk x (groot of klein). Hoe zie je zelf liever dat?
5. Het model zegt het gezamenlijk belang, de motivatie voorop te stellen. Niet alleen het eigenlijk belang maar het gezamenlijk belang. Hoe zien jullie dat? Hoe ziet de directie dat? Hoe zie je zelf dat?
6. Als er iets fout gaat bij de andere partij. Wordt er gezamenlijk gekeken of de ander moet het oplossen?
7. Is er sprake van een suboptimale oplossing?
8. Wordt je vrijgelaten in zaken om op te pakken, of wordt je gestuurd vanuit het management?
9. Stem je ideeën af die je hebt?
10. Het management is coachend, hoe zie jij dat?
11. Er zou minder de formele weg gevolgd moeten worden? Komt dit bij jullie overeen? Zie je dat ook bij de andere partij?
12. Blijft het een informele afspraak, of zeg je toch: "zet maar op papier"?
13. Er moet een uitbreiding komen, hoe regel je dat? Wil je dat op papier hebben?
14. Vertrouwen vs. Contract, is het een mix of alleen contract of alleen vertrouwen. Het model zegt x... hoe zien jullie dat? Hoe zie je zelf dat?
15. Is onderneming A een uitzondering dat hun contract gebruikt wordt? Hebben jullie dat ook aangekaart?
16. Wordt er nog door jullie aan het contract gerefereerd? Of aan de SLA?
17. Zou je de relatie juist meer informeler of juist formeler willen zien?
18. Veranderingen op het contract zou niet hoeven te worden vastgelegd. Hoe zien jullie dat? Zien jullie dat bij andere partijen anders gaan. Wat vind je zelf prettiger?
19. Jullie zijn overgenomen door een andere partij, zien jullie nog wijzigingen in het beleid.
20. Het optimaliseren volgens het model is voortdurend. Zien jullie dat ook zo? En dat wordt ook gewaardeerd door de andere partij? Dat wordt ook gewaardeerd?
21. Er zouden geen wijzigingsverzoeken te worden vastgelegd. Hoe zien jullie dit? Hoe zit het met maatwerk?
22. Change management hoort laag te zijn, hoe zien jullie dat? Hoe zie je dat zelf liever?
23. Is er altijd een ISAE-3402 verklaring nodig voor iedere partij?
24. Je leidinggevende bemoeit zich direct met de relatie, terwijl het model zegt dat het van een afstand moet zijn, hoe zie jij dat en waarom?

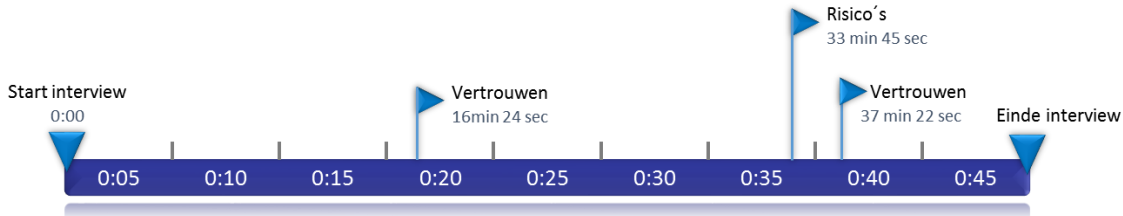
BIJLAGE IV: GOVERNANCE CRITERIA EN ONDERZOCHE CASUÏSTIEK UIT HET MODEL VAN DE MAN & ROIJAKKERS.

Risk	Case 1 <i>Keerpunt</i>	Case 2 <i>Senseo</i>	Case 3 <i>Future Store</i>	Case 4 <i>Talent Group</i>	Case 5 <i>Plantform</i>
Relational risk	High	High	Low	Low	Low
Performance risk	Low	High	High	Low	Low
Governance elements					
Equity/contractual	Equity	Contractual	Contractual	Equity	Contractual
Length of contract	Long	Long	Short	Long	Short
Motivation	Extrinsic	Mainly intrinsic	Intrinsic	Mixed	Intrinsic
Role of board	Formal	Arm's length	First among equals	High involvement in early phase; arm's length later	Mostly arm's length; more formal for core partners
Formalization	High	Medium to high	Low	High	Low
Change management	Contractual changes	Verbal agreement	Verbal agreement	Formal decision-making	Largely informal
Optimisation	Partners	Alliance	Alliance	Alliance	Alliance
Overall governance structure	Control	Complementary	Trust	Largely control	Largely trust

Figuur 9. Casuïstiek en governance criteria van het onderzoek van de Man & Roijackers, overgenomen uit (de Man & Roijackers, 2009)

BIJLAGE V: UITWERKING INTERVIEWS

Ieder interview dat uitgevoerd is, is opgenomen en bewaard als geluidsopname. De geluidsregistraties zijn bij de onderzoeker opvraagbaar. Per interview is een kort verslag opgesteld met daarin de belangrijkste opmerkingen benoemd met het tijdstip van de opmerking. Het document is daardoor geen transcriptie maar een hulpmiddel om eenvoudiger de plotting op te stellen. Schematisch ziet het er dan zoals in figuur 10 uit:



Figuur 10: schematische weergave van een analyse van een interview in minuten

Op basis van deze documenten is er een spreadsheet opgesteld. In deze spreadsheet zijn de volgende punten opgenomen:

1. Geïnterviewde (inclusief of het de eerste ronde of tweede ronde is) + document naam + geluidsopname naam.
2. Belangrijke opmerking (bij benadering opgeschreven)
3. Tijdstip van de opmerking

Vervolgens is de spreadsheet als basis gebruikt voor de plotting van de samenwerkingsrelatie en de vergelijking tussen de werkelijke situatie en hetgeen het model van De Man & Roijackers beschrijft. Vanwege privacy redenen en gevoeligheid is maar een gedeelte als tabel te zien. Het overige is ter controle bij de onderzoeker opvraagbaar.

Tabel 8

Belangrijke opmerkingen in de interviews

Interview met	Rol	Organisatie	Belangrijke opmerking	Aanvang tijdstip opmerking (min.sec)
Manager premium support (eerste ronde)	Hoofd Service center	B	...daarvoor had Organisatie A een redelijk strak contract neergelegd over dienstverlening, zo wilde zij dat. Dat probeerde ze naar Exact toe te drukken en dat probeerden we te volgen, dus collega's van mij en dat lukte niet helemaal. Dan krijg je zo'n contractvorm: we willen dit, we willen dat, maar ja we (organisatie B) kunnen niet alles leveren. Terwijl ze wel die eisen hadden. Dat geeft een beetje een verwrongen gevoel. Snap je...	1.15
Document: Manager premium support (eerste ronde)				
28052015.docx				
Geluidsopname: Manager				

premium
support (eerste
ronde Deel 1 en
2.m4a

Een jaar lang een gratis premium onderhoudscontract...Dat heeft dan voor ons geresulteerd eind afgelopen jaar in een echt goed contract waar gewoon weinig dwangmatig dingen in staan. Dit is een premium support contract, je krijgt gewoon wat je nu hebt. En daar is meer een vertrouwensrelatie uitgekomen... 1.40

Over hoe de samenwerking nu verloopt: ...Dit moet gewoon doorgaan zo", "dit gaat goed" Zij zijn op dit moment, zoals ik dat zie, zeer tevreden, de operationele dienstverlening... 2.30

BIJLAGE VI: DOCUMENTANALYSE

Het aantal documenten dat onderzocht kon worden is beperkt. Een aantal documenten kon op het kantoor van de relaties ingezien worden en een aantal andere artikelen kon op internet gevonden worden. Tabel 8 gaat in op de documentanalyse van organisatie B en tabel 9 gaat in op de documentanalyse van organisatie C. Organisatie A is hierin niet meegenomen aangezien zij de relatie met de andere partijen is aangegaan (de rol van de opdrachtgever). Er is wel nagevraagd of er interne documenten over organisatie B en C bij organisatie A zijn gevonden, echter deze zijn niet meer voorhanden.

DOCUMENTANALYSE ORGANISATIE B

Tabel 8

Documentanalyse: inschatting op performance risico en relational risico van organisatie B

Naam	Type	Locatie	Opmerking t.b.v. performance / relational risico	Positief / negatief effect
Jaarbericht 2014	Document	Lokaal beschikbaar (indien gevraagd)	Moeten geld investeren in de cloud oplossingen (maar ziet dit wel in, ook volgens Gartner (2010)) Vaste bron aan inkomsten door licentie opbrengsten	Verhogend effect op het performance risico Verlagend effect op het performance risico
Contract	Document	Alleen ingezien	Geen boeteclausule	Verlagend effect op het performance risico
Gartner	Website	Http://blogs.aaa.com/products/tag/gartner	Zitten volgens Gartner (wel woorden van organisatie B) in de strong / positive kwadrant. Kanttekeningen: uit 2009 en alleen beschikbaar vanaf de website van Exact	Verlagend effect op het performance risico
Gartner	Document	Gartner Magic Quadrant ERP.pdf	Het pakket bevindt zich in een nichemarkt. Kanttekening: het document is uit 2010	Verhogend effect op het performance risico

			Ziet in dat het moet groeien	Verlagend effect op het performance risico
			Komt wel in de lijst voor van Gartner	Verlagend effect op het performance risico
			Wel in 2010 sleutel personeel kwijtgeraakt	Verhogend effect op het performance risico
Nieuws	Website	Http://www.nu.nl/beurs/3898758/exact-krijgt-overnamebod-van-xxx.html	Overname eind 2014 door een grote partij. Geen ontslagen bij organisatie B, verwacht juist groei in de markt.	Verlagend effect op het performance risico
Overige interne documenten	Document	Niet beschikbaar (nagevraagd)	-	-
SWOT-analyse	Presentatie	Niet beschikbaar (nagevraagd) - alleen via Gartner verkrijgbaar	-	-

Tekst

DOCUMENTANALYSE ORGANISATIE C

Tabel 9

Documentanalyse: inschatting op performance risico en relational risico van organisatie C

Naam	Type	Locatie	Opmerking t.b.v. performance / relational risico	Positief / negatief effect
Jaarbericht 2013.pdf	Document	Lokaal (op te vragen voor inzage)	Geen	-
Jaarbericht 2014	Document	Lokaal (op te vragen voor inzage)	Winst gaat voor groot gedeelte naar participatiemaatschappij (vanaf 2015 niet meer).	Vergrotend effect op performance risico

Eindverslag: vertrouwen vs. control

			Geld geïnvesteerd in binnenhalen nieuwe klanten. Dit verdient zich pas een jaar later terug	Verlagend effect op het performance risico
Contract	Document	Alleen ingezien	Boeteclausule voor de resterende looptijd	Verlagend effect op het performance risico
ISAE3202	Document	Alleen ingezien	Rapport is nodig voor de kwaliteit / waarborgen van de betrouwbaarheid en veiligheid data	Verlagend effect op het performance risico
Overige documenten	Document	Niet beschikbaar (nagevraagd)	-	-
SWOT-analyse	Document	Niet beschikbaar (nagevraagd)	-	-

BIJLAGE VII: RESULTATEN EIGEN ONDERZOEK

De resultaten uit het eigen onderzoek bestaan uit 3 onderdelen. Het eerste is het bepalen van de classificatie o.b.v. de interviews (zie bijlage V) en documenten (zie bijlage VI), het tweede bestaat uit de classificatie en het derde bestaat uit de vergelijking tussen de resultaten van de Man en Roijackers. Allereerst volgt de samenwerkingsrelatie A en B, daarna de samenwerkingsrelatie A en C.

SAMENWERKINGSRELATIE ORGANISATIE A EN ORGANISATIE B

Tabel 10

Weging performance risico en relationeel risico bij organisatie A - organisatie B gebaseerd op de indeling van de Man en Roijackers

Risico's	Organisatie	Gewicht*
<i>Performance risico's</i>		
Veranderingen in de markt		
Organisatie B is overgenomen door een grote partij en daardoor geld beschikbaar	B	-
Nieuwe markten aanboren (online/cloud oplossingen)	B	+
Competitie voor een alliantie		
Geen informatie van kunnen vinden		
Projectrisico		
Organisatie A neemt software af en geen implementatie meer (die is er wel geweest)	A en B	-
Mogelijke beschadiging van een partner		
Organisatie A heeft een grote naam	B	+
Overig		
Volgens het jaarrapport 2014 winst gemaakt	B	-
Voldoende licentie inkomsten	B	-
Grote basis klanten in Nederland	B	-

Betalen alleen licentie kosten + onderhoudscontract	A	-
Geen boeteclausule	A	-
Eigenaar van de data en mag de software gebruiken om de data te raadplegen.	A	-
Kunnen de software ook ergens anders hosten (bij HP)	A	-
Huidige hosting partij (hostingbedrijf A) is een kleine speler	B	+
<i>Relationeel risico</i>		
Vorige relaties		
Nog niet eerder samengewerkt. Roerige gezamenlijke start.	A en B	+
Concurrenten of niet		
Geen concurrenten van elkaar. Organisatie B levert software en opslag aan Organisatie A	A en B	-
Achtergrond van de industrie		
Een van de grootste partijen op het gebied van administratie - nog niet in de CRM-software	B	+
Overig		
Organisatie B heeft organisatie A een jaar gratis premium support gegeven → Organisatie A is blij met het premium support	B	-
Toegewijd team van organisatie B voor organisatie A	B	-
Organisatie A heeft het contract voor 3 jaar verlengd (vertrouwen in de relatie)	B	-
Kunnen niet leveren wat gewenst is (is maatwerk voor nodig wat tot ontevredenheid leidt bij de product owner)	B	+
Afstemming ieder kwartaal (weinig openstaande punten) – geen onbekendheden	A	-
Organisatie B doet niet moeilijk over het uitstellen van releases	A	-
Het oplossen van incidenten staat voorop, dan pas de administratieve handeling	A en B	-

*Het gebruik van ‘-’ geeft aan een lager risico, het gebruik van ‘+’ geeft een hoger risico aan.

Vervolgens hebben de wegen geleid tabel 11.

Tabel 11

Classificatie performance risico en relationeel risico org. A en org. B

Risico's	Classificatie
Performance risico	Laag
Relationeel risico	Laag

Toelichting hoogte risico's: Op de meeste onderdelen wordt laag gescoord, bij het onderdeel 'Vorige relaties' is het neutraal. Ze hebben niet eerder samengewerkt, maar in de opstartfase is het niet goed gegaan en is er veel geïnvesteerd om het goed te krijgen. Als de stekker eruit getrokken zou worden, dan zou dat bij beide partijen destijds geld hebben gekost. Organisatie A mag nog de software blijven gebruiken (tegen een kleine vergoeding) en ze heeft van organisatie B een jaar lang gratis extended support gekregen. Om die redenen zijn beide risico's laag.

De classificatie wordt in tabel 14 gebruikt voor een vergelijking met de casuïstiek van de Man en Roijakkers.

SAMENWERKINGSRELATIE ORGANISATIE A EN ORGANISATIE C

Tabel 12*Weging performance risico en relationeel risico bij organisatie A - organisatie C*

Risico's	Organisatie	Gewicht*
<i>Performance risico</i>		
Veranderingen in de markt		
Organisatie C is niet genoemd in Gartner 2015 kwadrant.		
Gartner levert ieder jaar een overzicht aan met daarin de beste (SAAS) oplossingen	C	+
Competitie voor een alliantie		
Organisatie C levert een product en organisatie A neemt het af.	A en C	-
Projectrisico		
Geen; het is een SAAS-oplossing waarbij standaard interfaces gebruikt kunnen worden (zoals naar uitzendbureaus)	A en C	-
Mogelijke beschadiging van een partner		

Organisatie A heeft een grote naam echter er zijn grotere partijen die organisatie C in haar portefeuille heeft en maakt geen groot deel uit van de omzet	C	-
Overig		
Organisatie A maakt niet een groot gedeelte van de omzet uit. Mocht zij stoppen met het afnemen van de dienst dan zal dat niet door organisatie C gemerkt worden.	C	-
Slechtere jaarrekening in 2014 (minder winst gemaakt en lagere omzet in 2014 dan in 2013) Winst vertoonde dalende lijn, wel zijn redenen aangegeven dat dit niet meer het geval zou zijn.	C	-
Boeteclausule (resterende looptijd contract)	A	+
Organisatie A gaat misschien over naar een andere partij en kan ook zo overstappen omdat het geen key leverancier is.	A	-
Voldoende geld in de pijplijn (groei in klantenbestand maar nog geen licentie inkomsten)	C	+
Organisatie A betaalt alleen licentiekosten	A en C	-
<u>Relationeel risico</u>		
Vorige relaties		
Contractmanager had al in een vorig bedrijf kennis gemaakt met Organisatie C en goede ervaring	A en C	-
Concurrenten of niet		
Geen concurrenten van elkaar	A en C	-
Achtergrond van de industrie		
Geen informatie kunnen vinden		
Overig		
Het gebruik van ISAE-3402 verklaring: betrouwbaarheid en vastlegging van processen	C	-
Het oplossen incidenten staat voorop maar dienen in het kader van de ISAE-3402 wel geregistreerd te worden. De afspraken hieromtrent zijn harder.	C	-

*Het gebruik van '-' geeft aan een lager risico, het gebruik van '+' geeft een hoger risico aan.

Vervolgens hebben de wegingen geleid tot tabel 13.

Tabel 13

Classificatie performance risico en relationeel risico org. A en org. B

Risico's	Classificatie
Performance risico	Laag tot hoog (meer laag dan hoog)
Relationeel risico	Laag

Toelichting hoogte performance risico: Organisatie C scoort hoger op het performance risico omdat ze geld moest afdragen en daardoor een lagere winst had. Daarnaast heeft ze geld geïnvesteerd in het binnenhalen van klanten maar nog geen licentie inkomsten daarvan hebben. Dat pleit ervoor dat het een hoger performance risico heeft. Echter voor organisatie A is het een kleine partij en niet van wezenlijk belang waarbij organisatie A zonder veel investeringen zo naar een andere partij zou kunnen overstappen. Om die reden is het algehele performance risico laag.

Toelichting relationeel risico: Organisatie C moet aan de ISAE-3402 verklaring voldoen wat een mate van o.a. betrouwbaarheid afgeeft. Verder kende de contractmanager van organisatie A nog organisatie C uit een vorige relatie. Om die reden is het relationele risico als laag geclassificeerd.

VERGELIJKING TUSSEN UITKOMSTEN CASUÏSTIEK DE MAN EN ROIJAKKERS.

Het derde gedeelte (tabel 14) is de plotting/ classificatie zoals die door de Man & Roijackers is beschreven t.o.v. werkelijke situatie zoals die bij de samenwerkingsrelatie A en B en samenwerkingsrelatie A en C zijn gevonden.

Tabel 14

Gebruikte casuïstiek voor vergelijking onderzoek

Risico	Casus Talent Group	Casus Plantform	Org. A – Org. B	Org. A en Org. C
<i>Relationeel risico</i>	Laag	Laag	Laag	Laag
<i>Performance risico</i>	Laag	Laag	Laag	Laag
Governance aspecten				
<i>In 1 ruimte werken*/</i>	In 1 ruimte werken	Contractueel samenwerken	Contractueel wordt er	SaaS oplossing: er vindt

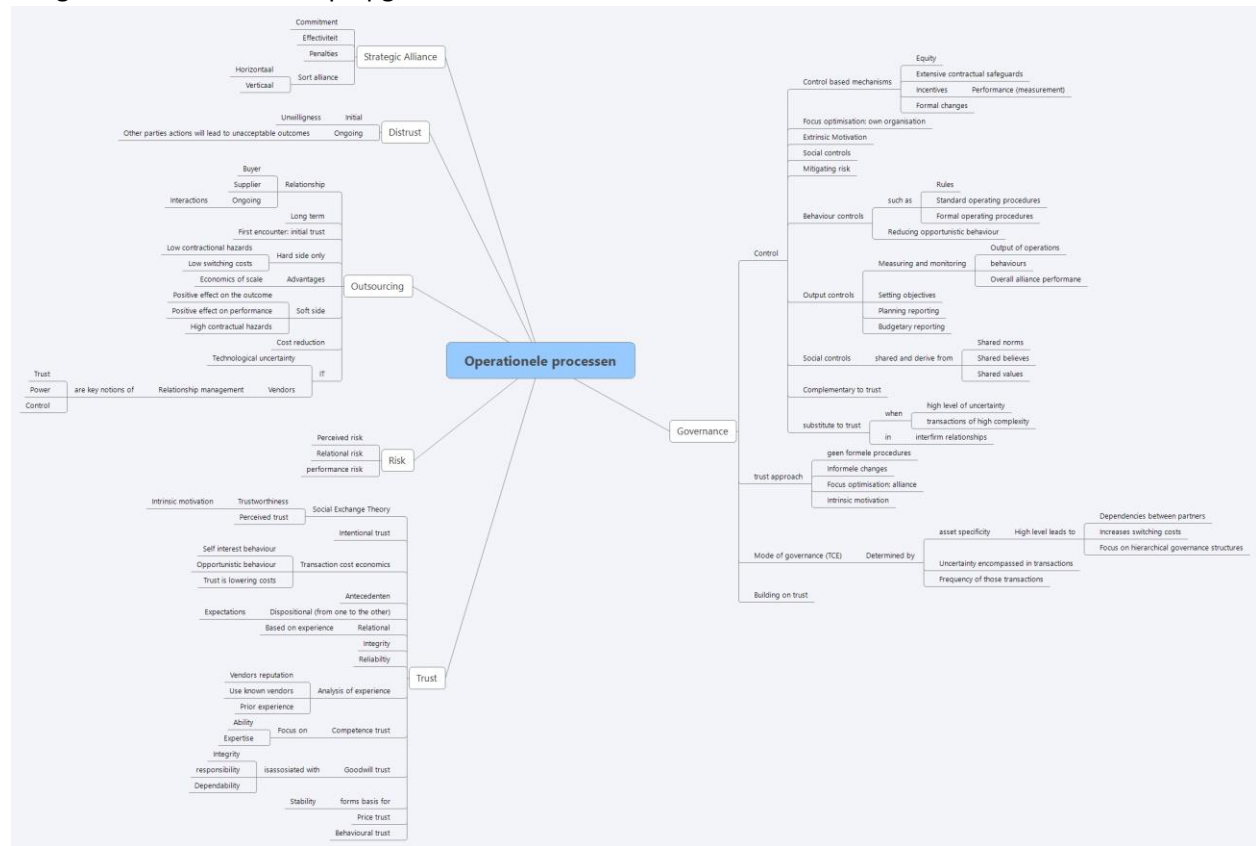
Eindverslag: vertrouwen vs. control

<i>Contractueel samenwerken</i>			samengewerkt. Niet in een pand.	verder geen samenwerking plaats.
<i>Lengte van het contract</i>	Lang	Kort	Lang	Lang
<i>Motivatie (intrinsiek/extrinsiek)</i>	Intrinsiek	Intrinsiek	Intrinsiek (de samenwerking staat voorop)	Intrinsiek (de samenwerking staat voorop)
<i>Rol van het bestuur</i>	In het begin zeer nauw betrokken; later van een afstand	Voornamelijk van een afstand; Meer formeel voor kern partners	Voornamelijk van een afstand (wel coachend)	Voornamelijk van een afstand (bemoeit zich enigszins er direct mee)
<i>Formalisatie</i>	Hoog	Laag	Gemiddeld (oplossen staat voorop)	Hoog vanwege ISAE 3402 (oplossen staat wel voorop)
<i>Change management</i>	Formeel beslissingen opstellen	Voornamelijk informeel	Eerst oplossen dan formaliteit	Eerst formaliteit vanwege de ISAE 3402 verklaring maar er kan altijd wel gebeld worden.
<i>Optimalisatie Overall Governance structuur</i>	Alliantie Voornamelijk controle gebaseerd	Alliantie Voornamelijk op vertrouwen gebaseerd	Samenwerking Vertrouwen maar met contract als basis; Er is wel structuur voor de governance overleggen.	Samenwerking Voornamelijk contract (vanwege de SAAS-oplossing en ISAE 3402). Nauwelijks overleg.

Op basis van de vergelijking met de casuïstiek zijn de vervolgvragen opgesteld: Enerzijds tussen de vergelijking van het model en de werkelijke situatie en anderzijds of de geïnterviewden het eens zijn met de werkelijke situatie en/of ze de situatie volgens het model zouden willen hebben. Die vragen zijn terug te vinden in bijlage III.

BIJLAGE IV: MINDMAP

In figuur 11 is een mindmap opgenomen van vertrouwen.



Figuur 11. Mindmap over onderzoek naar risicomanagement, vertrouwen in relatie tot operationele processen (gebaseerd op de onderzochte literatuur).