

Beïnvloeding van het vertrouwen door proceswijzigingen in een samenwerkingsverband

Een oriënterend onderzoek naar de aard en de mate van beïnvloeding van
het vertrouwen tussen partners door proceswijzigingen

Begeleider : dr.ir. W.G.M.M. Rutten
Meelezer : dr.ir H. Martin
Cursuscode : B89317
Afstudeeronderwerp : Thema B: Business Proces Performance

Studentnummer : 850487086
Student : A.J. van Rijn
Chopinrode 2
2717 BK Zoetermeer

Tel : 079-3515337
E-mail : Aad_vanrijn@orange.nl

Versie /datum : 1.0, 22 juni 2010

Voorwoord

Ter afsluiting van de afstudeerrichting business proces management en ICT, bij de Open Universiteit, heb ik deze afstudeerscriptie geschreven. Na vijf jaar lang alle vrije tijd te hebben opgeofferd om de ICT avondopleiding aan de Haagse Hogeschool te hebben afgerond, heb ik een aantal jaren van mijn vrije tijd genoten. Echter door de toenemende drang om weer te gaan studeren, in combinatie met de verkregen vrijstellingen, hebben mij doen besluiten deze opleiding te starten. Via mijn werkgever heb ik mij in juli 2007 laten inschrijven aan de Haagse Hogeschool voor de masteropleiding Business Proces Management en ICT.

In augustus van dat jaar ben ik met de opleiding begonnen. Kort na de start van de studie ontstond een vervelende privésituatie, wat korte tijd later resulteerde in een uitputtende ontslagprocedure. Het was, in die tijd, vooral een opmerking van mijn wijze buurman – Cees Brand – die mij ertoe aangezet heeft de opleiding voort te zetten.

Nu de opleiding vrijwel is afgerond, wil ik de vrijheid nemen de Nationale Hypotheek Garantie, bij name Karel Schiffer, te bedanken voor de financiële steun. Verder wil ik mijn studiegenoten bedanken voor de prettige samenwerking en de vele diepgaande discussies tijdens de lessen die altijd nieuwe inzichten verzorgden. In het bijzonder wil ik Leon Walhout, Ayold van de Meulen, Remco Kamer en Erik Kras bedanken voor de prettige samenwerking tijdens de diverse modules. Uiteraard ben ik de diverse docenten dankbaar voor hetgeen zij mij hebben geleerd. Matthieu Karel wil ik bedanken voor de steun tijdens het afstudeertraject en de interventie tussen de studenten en de examinatoren voor enkele ICT vakken.

Ik heb het vooral aan mijn vrouw Doortje van Rijn te danken dat ik deze opleiding zo snel heb kunnen afronden. Zonder haar steun was dit niet mogelijk geweest. Verder wil ik haar bedanken voor al het correctiewerk, dat zij de afgelopen jaren heeft uitgevoerd. Verder ben ik haar dankbaar dat ze mij in alle vrijheid heeft laten studeren en mij volledig heeft gesteund tijdens de gehele opleiding.

“There are no secrets to success.
It is the result of preparation, hard work, and learning from failure”

[Colin Powell](#)

‘Er bestaat geen geheim tot succes.

Succes is het resultaat van voorbereiding, hard werken en leren uit je fouten’
(Chairman of the US Joint Chiefs of Staff (1989-93). At present, US Secretary of State, 1937)

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 Inleiding	6
1.1 Probleemstelling	6
1.2 Vraagstellingen	7
1.3 De onderzoeksmethode.....	8
1.4 Leeswijzer.....	8
2 Beïnvloeding van het vertrouwen door proceswijzigingen.....	9
2.1 Probleemstelling voor de literatuurstudie.....	9
2.2 Opzet en aanpak van de literatuurstudie.....	10
2.3 Zoekstrategie	10
2.4 Beantwoording van de deelvragen	11
2.4.1 Hoe meet je vertrouwen en wat wordt onder vertrouwen verstaan.....	11
2.4.2 Waarom / waardoor wordt het vertrouwen in een samenwerkingsverband beïnvloed.....	14
2.4.3 Procesveranderingen die het vertrouwen in een samenwerkingsverband beïnvloeden	16
2.4.4 Welke impact heeft procesverandering op de vertrouwensrelatie	18
2.5 Conclusie theoretische onderzoeksvraag.....	18
2.6 Conceptueel model	19
3 Methode van onderzoek.....	20
3.1 Operationalisering	20
3.2 Onderzoekstrategie	20
3.2.1 Gegevens verzamelen	21
3.2.2 De opzet van de enquête	21
3.2.3 De managementprocessen.....	22
3.2.4 De overige variabelen	23
3.2.5 Opzetten van de enquête	23
3.3 Toegang tot gegevens	24
3.3.1 De steekproefgrootte	25
3.4 Onderzoeksgegevens	26
3.4.1 Primaire gegevens	26
3.4.2 Secundaire gegevens	27
3.4.3 Betrouwbaarheid	27
3.4.4 Validiteit.....	27
4 Onderzoeksresultaten	28
4.1 De uitgezette enquête.....	28
4.2 Voorbereidingen voor de analyse	28

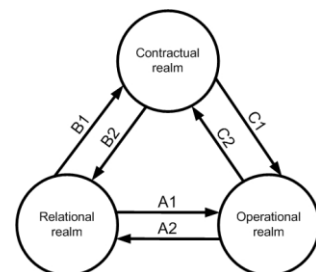
5	Resultaten van het empirisch onderzoek.....	30
5.1	De analyse van de enquêtegegevens.....	30
5.2	Wat is de relatie tussen de afzonderlijke processen	30
5.3	Is er een verschil aanwezig tussen de bestuurlijke en uitvoerende processen.....	31
5.4	Zijn andere variabelen van invloed op het conceptuele model.	33
6	Conclusie, aanbevelingen en reflectie.....	35
6.1	Conclusie	35
6.1.1	Wat is de relatie tussen de afzonderlijke processen	35
6.1.2	Bestaat er een verschil tussen de bestuurlijke en uitvoerende processen	35
6.1.3	De variabelen binnen het conceptuele model	36
6.1.4	Conclusie hoofdvraag	36
6.2	Aanbevelingen	36
6.3	Onderzoeksreflectie	37
7	Referentie	39
	Bijlage I de volledige enquête	41
	Bijlage II berekening SPSS	45
	Bijlage III Uitgevoerde analyses	47

Samenvatting

Al meerdere decennia lang zijn bedrijven geïnteresseerd in strategische samenwerking met andere bedrijven, om economisch voordeel te behalen. Volgens Nooteboom (2006) zijn strategie, efficiëntie, marktpositie en gebruikmaken van andermans competenties, de voornaamste redenen om een samenwerkingsverband met een ander bedrijf aan te gaan. Veel voorkomende samenwerkingsverbanden zijn te vinden in outsourcen, jointventure of partnership. Vooral door de opkomst van strategische samenwerking in de keten - horizontaal en verticaal - wordt er steeds meer onderzoek verricht naar vertrouwen in samenwerkingsverbanden. Eén van de redenen om een samenwerkingsverband met een ander bedrijf aan te gaan is, het onderbrengen van niet kritische bedrijfsprocessen bij een gespecialiseerd bedrijf. Dit is vooral terug te vinden bij bedrijven die de informatietechnologie aan gespecialiseerde bedrijven uitbesteden en wordt ook wel outsourcen genoemd. Volgens Langfield – Smith (2008) is er nog weinig onderzoek geweest naar het verband tussen, vertrouwen, risico's van het samenwerkingsverband en hoe processen dit vertrouwen beïnvloeden. Vosselman et al. hebben in 2009 een onderzoek afgerond waarin een framework is opgesteld naar het verband tussen contracten, processen en de relationele verhoudingen. Zij hebben zich in hun onderzoek beziggehouden met het opzetten van een framework waarin de drie genoemde domeinen zijn betrokken. Het onderzoek in dit rapport richt zich alleen op het beïnvloeden van het vertrouwen in een samenwerkingsverband door proceswijzigingen. Hierdoor moet dit onderzoek als een verdieping van het onderzoek van Vosselman et al. worden gezien. Door inzicht te verschaffen in de gestelde onderzoeksvraag zullen bedrijven, die een samenwerkingsverband zijn aangegaan, meer inzicht krijgen in hoe een goede relatie in stand kan worden gehouden. Bedrijven die willen starten met een langdurig samenwerkingsverband kunnen eveneens baat hebben bij dit onderzoek en vroegtijdig sturend optreden.

Probleemstelling

Het onderzoek “contractual, relational and operational response to control problems in interfirm transactional relationships: an integrated framework” door Vosselman et al (2009) verschaft een framework voor samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. Het onderzoek in dit rapport gaat in op de relatie tussen de operational en relational realm, (afbeelding 1) waarbij voornamelijk gekeken wordt naar de invloed van proceswijzigingen op het vertrouwen, als onderdeel van de strategische verhouding.



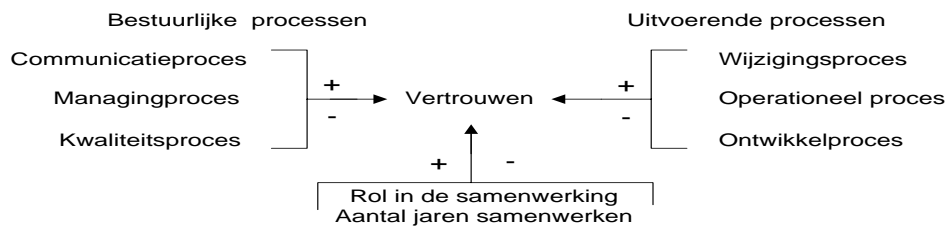
Afbeelding 1; Relatie tussen de realms

Dit onderzoek richt zich op de vraag: *in hoeverre beïnvloeden wijzigingen/verbeteringen van processen de aard en mate van vertrouwen tussen de partners.* (Operational realm -> relational realm).

Literatuurstudie

Het literatuuronderzoek heeft veel informatie over vertrouwen in een samenwerkingsverband opgeleverd. Echter het heeft geen éénduidige definitie van vertrouwen opgeleverd. Het blijkt dat vertrouwen, in verschillende situaties, anders wordt beleefd. Binnen diverse onderzoeken (Babar et al. , 2007; Nguyen et al., 2006; Oza; 2006) zijn verschillende kritische succesfactoren opgesteld, maar processen die het vertrouwen beïnvloeden zijn in de literatuur niet gevonden. Communicatie lijkt binnen een samenwerkingsverband het belangrijkste proces dat veel invloed op het vertrouwen uitoefent. Op basis van de activiteiten uit het onderzoek van Vosselman et al.(2009), gecombineerd met de kritische succesfactoren, zijn een zestal managementprocessen benoemd. In deze onderzoeken is de rol van de klant en de leverancier

apart onderzocht waarna de gegevens voor de analyse zijn samengevoegd. Het aantal jaren dat een samenwerkingsverband bestaat is eveneens van invloed op het vertrouwen. Op basis van de tot nu toe gevonden informatie is onderstaand conceptueel model opgesteld.



Afbeelding 2; Conceptueel model gebaseerd op Oza (2006)

Onderzoeksmethode

De uitvoering van het empirische deel van dit onderzoek is met behulp van een enquête uitgevoerd. Binnen deze enquête zijn tweeënveertig vragen opgesteld die betrekking hebben op procesveranderingen. Verder zijn er drie algemene vragen gesteld om te bepalen of er nog onbekende variabelen zijn die het opgestelde conceptuele model beïnvloeden. Omdat er van de populatie, in combinatie met de hoofdvraag, geen informatie in de bestaande literatuur te vinden was is binnen dit onderzoek gekozen een gelegenheidssteekproef te houden. Met dit oriëntatieonderzoek wordt informatie over de doelgroep verkregen, waardoor in een vervolgonderzoek aan de hand van deze informatie, een volledigheidsonderzoek kan worden uitgevoerd.

De enquête is, via het internet, onder vijftien bedrijven gehouden waarbij enkele bedrijven meerdere klanten aan het onderzoek hebben laten meedoen. In de drie weken dat de enquête heeft uitgestaan hebben in totaal 39 geïnterviewden de enquête ingevuld. Vanuit deze gegevens is vervolgens de analyse uitgevoerd. Als eerste zijn de totalen voor de verschillende processen bepaald. Vervolgens is bekeken hoeveel maal een specifiek managementproces is geselecteerd. Ook zijn de gegevens opgedeeld naar de rol die een partner in de samenwerking inneemt en het aantal jaren dat men samenwerkt.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat vooral de uitvoerende processen als meest belangrijke wordt ervaren. Echter een duidelijke rangorde is niet op te stellen. De gemeten verschillen tussen de processen blijken niet significant genoeg te zijn om een samenhang tussen de processen aan te tonen. Binnen de managementprocessen valt op dat het uitvoerende proces als belangrijkste wordt aangemerkt. Zeker wanneer hierin het positieve en negatieve scenario apart wordt bekeken. In dat geval is het operationele negatieve scenario het belangrijkste aspect dat het vertrouwen beïnvloed.

Conclusie

Er kan dus worden geconcludeerd dat proceswijzigingen het vertrouwen beïnvloeden, waarbij vooral de uitvoerende processen een belangrijk aspect vormen. Dit onderzoek ondersteunt niet de stelling dat het communicatieproces als belangrijkste proces binnen een samenwerkingsverband wordt gezien. Alleen wanneer specifiek naar de rol, die de partner binnen een samenwerkingsverband heeft, wordt gekeken blijkt dat de klant het communicatieproces als belangrijkste ervaart. Verder onderzoek is noodzakelijk om de exacte impact van de proceswijzigingen op het vertrouwen te kunnen vaststellen. Een herhalingsonderzoek onder een grotere populatie is noodzakelijk om dit onderzoek te ondersteunen en het conceptuele model verder vorm te geven. Tevens kan dan meer aandacht worden besteed aan variabelen, zoals het negatieve en positieve scenario, en de rol binnen een samenwerkingsverband.

1 Inleiding

Het aangaan van een strategisch samenwerkingsverband om economisch voordeel te behalen wordt al decennia lang door veel bedrijven uitgevoerd. Nooteboom (2006) beargumenteert dat strategie, efficiëntie, marktpositie en gebruikmaken van andermans competenties de voornaamste redenen zijn om een samenwerkingsverband aan te gaan. Het onderbrengen van de niet kritische bedrijfsprocessen bij een gespecialiseerd bedrijf blijkt ook een belangrijke reden voor het aangaan van een samenwerkingsverband met een ander bedrijf te zijn. Deze vorm van uitbesteden wordt over het algemeen outsourcen genoemd. Uit de vele onderzoeken naar samenwerkingverbanden, is naar voren gekomen dat vertrouwen tussen de partners een belangrijke kritische succesfactor is. Door de sterke opkomst van strategische samenwerking in de keten - horizontaal en verticaal - wordt tegenwoordig steeds meer onderzoek naar vertrouwen in samenwerkingsverbanden verricht. Uit verschillende onderzoeken blijkt echter dat vertrouwen een moeilijk te beschrijven begrip is. Nooteboom (1997) geeft in zijn onderzoek aan dat vertrouwen vooral gebaseerd is op veronderstelling, verwachting en geloof. Iedereen is wel bekend met het begrip vertrouwen maar tot op heden is in de wetenschap geen algemeen aanvaarde definitie opgesteld (Oza, 2006; Mayer et al. 1995). Uit de literatuur is naar voren gekomen dat de belangrijkste succesfactoren, die het vertrouwen sterk beïnvloeden, commitment, communicatie en processen zijn (Nguyen, Babar, & Verner, 2006). Oza (2006) onderzoekt, in zijn dissertatie, de kritische succesfactoren die bij het uitbesteden van ICT processen naar voren komen. Hij concludeert dat binnen bestaande samenwerkingsverbanden communicatie als de belangrijkste succesfactor kan worden beschouwd die het vertrouwen beïnvloed. Diverse andere onderzoeken (Nguyen, Babar, & Verner, 2006) geven soortgelijke succesfactoren aan die van belang zijn binnen een samenwerkingverband. Langfield –Smith (2008) constateert dat er nog weinig onderzoek is geweest naar het verband tussen vertrouwen, risico's van het samenwerkingsverband en hoe processen dit vertrouwen beïnvloeden. Vanuit de Open Universiteit is bij de start van dit onderzoek een document verstrekt van Vosselman, Verstegen, Olink & Martin. In dat onderzoek wordt aangegeven dat de planning, ontwikkeling, coördinatie, uitvoering en monitoren van de operationele activiteiten, en het ondersteunen van de werkprocessen om de gewenste producten of services te leveren, onder processen wordt verstaan. Het veranderen van deze processen heeft direct gevolgen voor het onderlinge vertrouwen in de relatie. Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar de relatie tussen vertrouwen en proceswijzigingen binnen Nederlandse bedrijven. Hierdoor is het noodzakelijk aan te geven welke processen zullen worden beschouwd. Omdat in de literatuur geen processen beschreven zijn die in het onderhavige onderzoek kunnen worden gebruikt, zijn vanuit de gevonden succesfactoren, in combinatie met de processen zoals door Vosselman et al (2009) zijn benoemd, een zestal managementprocessen gedefinieerd. Tenslotte richt dit onderzoek zich alleen op het verband tussen processen en vertrouwen, als onderdeel van de strategische verhouding.

In het onderhavige onderzoek wordt veelvuldig gebruik gemaakt van het onderzoek van Oza (2006) omdat veel van de daarin gebruikte aspecten aansluiten op dit onderzoek.

1.1 Probleemstelling

Het onderzoek “contractual, relational and operational response to control problems in interfirm transactional relationships: an integrated framework” door Vosselman et al (2009), verschaft een framework voor samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. Binnen het onderzoek in dit rapport wordt alleen de relatie tussen de operational en relational realm beschouwd, waarbij gekeken wordt naar de invloed van proceswijzigingen op het vertrouwen, als onderdeel van de strategische verhouding.

Dit onderzoek richt zich op de vraag: *in hoeverre beïnvloeden wijzigingen van processen de aard en mate van vertrouwen tussen de partners*. (Operational realm -> relational realm). Dit onderzoek is verder alleen gericht op het vertrouwen in relatie tot proceswijzigingen in Nederland. Specifiek zal worden gekeken in hoeverre deze relatie binnen een samenwerkingsverband, in een outsourcingverband verandert. Bedrijven brengen tegenwoordig steeds vaker de ICT gerelateerde zaken bij een gespecialiseerd bedrijf onder. Binnen een samenwerkingsverband is het van belang dat er voldoende vertrouwen is om de ondergebrachte processen goed en correct uit te voeren.

1.2 Vraagstellingen

Vanuit de probleemstelling zijn hieronder een viertal vragen opgesteld die binnen dit onderzoek op theoretische wijze zullen worden uitgewerkt. Deze vragen worden aan de hand van de bestaande literatuur beantwoord. Om de onderstaande vragen goed te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk de vragen verder op te delen, om meer inzicht in verschillende aspecten van de vraag te verstrekken. De theoretische deelvragen zijn:

- *Hoe meet je vertrouwen en wat wordt onder vertrouwen in een samenwerkingsverband verstaan*
- *Waarom/door wordt het vertrouwen tussen partners in een zakenrelatie beïnvloed*
- *Welke procesveranderingen beïnvloeden het vertrouwen in een zakenrelatie*
- *Welke impact hebben deze procesveranderingen op de vertrouwensrelatie*

Vanuit de literatuurstudie is, na het beantwoorden van alle deelvragen, een conceptueel model opgesteld. Om dit conceptuele model empirisch te kunnen testen op praktische haalbaarheid, zijn tijdens het methodeonderzoek een drietal praktische onderzoeksvragen opgesteld. Deze Praktische vraagstellingen zijn

1. *Wat is de relatie tussen de afzonderlijke processen*
 - zijn één of meerdere in het conceptuele model genoemde processen belangrijker dan andere
 - welke rangorde bestaat er binnen de processen
 - hoe groot is de invloed van ieder afzonderlijk proces op het vertrouwen
2. *Bestaat er een verschil tussen de bestuurlijke en uitvoerende processen*
 - is de invloed van de beide managementprocessen even belangrijk voor het vertrouwen.
 - is de beïnvloeding van een negatief hoofdproces gelijk aan een positief hoofdproces
3. *Zijn de variabelen van invloed op het conceptuele model*
 - Welke invloed heeft de rol binnen een samenwerkingsverband op het vertrouwen
 - Heeft het aantal jaren dat men samenwerkt invloed op het vertrouwen

Door het beantwoorden van de beschreven praktische onderzoeksvragen wordt het model getest op haalbaarheid. Eventuele benodigde wijzigingen kunnen, nadat de verzamelde data is geanalyseerd, worden doorgevoerd zodat een betrouwbaar model ontstaat.

1.3 De onderzoeksmethode

Binnen dit onderzoek wordt gestart met het theoretisch bestuderen van de vier genoemde gebieden, om meer inzicht te krijgen in de bestaande literatuur. Op basis van de verkregen informatie zullen de vier opgestelde theoretische deelvragen worden beantwoord. Tevens wordt aan het eind van de theoretische onderzoeksfase, op basis van de verzamelde informatie, een conceptueel model opgesteld. Om te bepalen of het opgestelde conceptmodel correct is, zal deze op empirische wijze aan de praktijk worden getoetst. De exacte methode hiervoor wordt tijdens de onderzoeksfase bepaald. Als laatste zullen de empirisch verzamelde gegevens geanalyseerd worden, waardoor de opgestelde praktische vragen kunnen worden beantwoord. Na beantwoording van deze vragen is het mogelijk aan te geven of het conceptuele model voldoet en waar eventuele wijzigingen moeten worden doorgevoerd. Gelijktijdig kan de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord. Als laatste zullen, waar mogelijk, conclusies en aanbevelingen op basis van de gevonden informatie worden verstrekt.

1.4 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk zal een uitgebreide beschrijving geven van het theoretisch onderzoek dat is verricht. Binnen dit gedeelte zullen de theoretische vragen worden beantwoord en een conceptueel model worden opgeleverd. Het volgende hoofdstuk zal ingaan op de onderzoeksmethode waarop het conceptuele model het best getest kan worden. Tevens wordt aangegeven binnen welke populatie de test wordt uitgevoerd en hoeveel personen in het onderzoek zullen worden betrokken. In het daarop volgende hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd. In dat hoofdstuk wordt aangegeven op welke verantwoorde wijze de gegevens geanalyseerd zijn en wat dit heeft opgeleverd. Tevens wordt antwoord gegeven op de praktische onderzoeksvragen. Het hierop volgende hoofdstuk wordt gewijd aan de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. Het geheel wordt afgesloten met een reflectie op zowel het proces als het product.

2 Beïnvloeding van het vertrouwen door proceswijzigingen

Eind 19^e eeuw heeft George Simmel [1858-1918] een onderzoek uitgevoerd naar het vertrouwen tussen personen. Dit eerste, en belangrijke onderzoek is door diverse onderzoekers gebruikt om vervolgonderzoek te verrichten. De laatste jaren, zo concludeert Möllering (2001), wordt er nauwelijks meer verwezen naar dit belangrijke onderzoek. Door de opkomst van strategische samenwerking in de keten - horizontaal en verticaal - wordt er steeds meer onderzoek verricht naar vertrouwen in samenwerkingsverbanden. Tegenwoordig worden door bedrijven veelal het niet kritische bedrijfsproces ondergebracht bij een gespecialiseerd bedrijf. Dit is vooral terug te vinden bij bedrijven die de informatietechnologie aan gespecialiseerde bedrijven uitbesteden. Binnen een samenwerkingsverband blijkt uit de literatuur dat vertrouwen een belangrijke succesfactor is.

Er is veel onderzoek gedaan naar het vertrouwen in een samenwerkingsverband. Daaruit blijkt dat vertrouwen een moeilijk te beschrijven definitie is. Iedereen is bekend met het begrip, maar tot op heden is in de wetenschap geen algemeen aanvaarde definitie opgesteld (Oza, 2006; Mayer et al. 1995).

Vanuit de literatuur blijkt dat commitment, communicatie en processen belangrijke factoren zijn die het vertrouwen kunnen beïnvloeden (Nguyen, Babar, & Verner, 2006).

Binnen een samenwerkingsverband worden processen uitbesteed aan de andere partij, waarbij men verwacht dat deze correct worden uitgevoerd. Door de hedendaagse concurrerende wereld zullen nieuwe producten en diensten veelvuldig worden ingezet om te kunnen overleven. Daarom zullen de uitbesteede processen regelmatig worden aangevuld of aangepast. Wel blijkt dat communicatie bij proceswijzigingen een belangrijk aspect is (Whitener, Brodt, & Korsgaard, 1998). Kramer (1999) heeft in zijn onderzoek gesteld, dat vertrouwen sneller negatief dan positief wordt beïnvloed omdat negatieve aspecten meer opvallen. Hieruit kan worden opgemaakt dat veel tijd en inspanning nodig is om een relatie te verbeteren, of in stand te houden.

Vanuit de Open Universiteit zijn voor dit onderzoek een drietal documenten verstrekt. Vosselman, Verstegen, Olink & Martin (2009) hebben een raamwerk neergezet tussen het contractuele, operationele en relationele gebied. In hun onderzoek hebben zij onder andere aangegeven wat zij onder de uitbesteede processen verstaan. Het onderhavige onderzoek richt zich alleen op het verband tussen processen en vertrouwen, als onderdeel van de strategische verhouding. Oza (2006) heeft onderzoek verricht naar een samenwerkingsverband in offshore outsourcingtrajecten in India. In dit onderzoek heeft hij een aantal succesfactoren vastgelegd die van belang zijn om een samenwerkingsverband te onderhouden. Dit hoofdstuk gaat in op het theoretische aspect van het onderzoek en beantwoordt een aantal deelvragen vanuit de bestaande literatuur. Aan het eind van de literatuurstudie wordt getracht een conceptueel model te construeren, die vervolgens aan de praktijk zal worden getoetst

2.1 Probleemstelling voor de literatuurstudie

Vanuit de onderzoeksvraag zijn een viertal deelvragen opgesteld, die aan de hand van de bestaande literatuur worden beantwoord. Om de onderstaande vragen goed te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk de vragen verder op te delen, om meer inzicht in verschillende aspecten van de vraag te verstrekken. De deelvragen worden beantwoord door eerst deze verdieping te beschrijven. Nadat de onderliggende aspecten bekend zijn, zullen de vier deelvragen worden beantwoord. De deelvragen zijn:

- *Hoe meet je vertrouwen en wat wordt onder vertrouwen in een samenwerkingsverband verstaan*
- *Waarom/waardoor wordt het vertrouwen tussen partners in een zakenrelatie beïnvloed*
- *Welke procesveranderingen beïnvloeden het vertrouwen in een zakenrelatie*
- *Welke impact hebben deze procesveranderingen op de vertrouwensrelatie*

2.2 Opzet en aanpak van de literatuurstudie

Om meer inzicht in de hoofd- en deelvragen te verkrijgen is voor dit literatuuronderzoek specifiek op een viertal deelgebieden gezocht. In eerste instantie is veel aandacht besteed aan het vinden van literatuur over vertrouwen. Vooral zaken als 'wat is vertrouwen' en 'hoe vertrouwen kan worden gemeten', hebben veel tijd gekost. Het vinden van literatuur over procesverandering is een moeizame exercitie geweest. Het blijkt dat er weinig informatie over procesveranderingen in de literatuur is vastgelegd. Veel literatuur gaat over het opstellen van processen, BPR, of het inbedden van processen in systemen. Veelal wordt dit gecombineerd met een kwaliteitssysteem zoals Total Quality Management. Over het uitbesteden van processen (outsourcing) is veel literatuur te vinden. Uit de vele artikelen is het soms moeilijk de juiste selectie te kunnen maken. Daarom is vaak gekozen voor stukken waarin outsourcing is onderzocht in combinatie met vertrouwen.

De dissertatie van Oza (2006) heeft een belangrijke rol in het literatuuronderzoek ingenomen. Vooral het gedeelte waarbij het onderzoek zich richt op het in standhouden van het vertrouwen binnen een samenwerkingsverband, heeft veel informatie opgeleverd. Nguyen et al. (2006) hebben een soortgelijk onderzoek uitgevoerd, echter in een ander land, waardoor dit artikel eveneens veel informatie heeft opgeleverd. Verder heeft Nooteboom een belangrijke bijdrage aan het onderzoek geleverd doordat hij meerdere artikelen over vertrouwen vanuit verschillende gezichtpunten heeft geschreven.

Tijdens het lezen en beoordelen van de diverse artikelen is regelmatig aandacht besteed aan referenties en doorverwijzingen. Via deze sneeuwbalmethode is veel van de gebruikte literatuur gevonden.

Alle literatuur is via het internet verkregen en bestaat uitsluitend uit Nederlands en Engelstalige artikelen. In het begin heb ik van EndNote gebruik gemaakt, maar dit gaf onvoldoende resultaat. Via Google scholar, en diverse digitale bronnen op de internetsite van de Open Universiteit, is door middel van specifieke kernwoorden naar relevante artikelen gezocht. In mijn onderzoek is gebruik gemaakt van twee dissertaties. De overige stukken zijn wetenschappelijke artikelen waaruit regelmatig door andere onderzoekers wordt geciteerd.

2.3 Zoekstrategie

Vanuit de Open Universiteit zijn voor dit onderzoek een drietal documenten verstrekt. Vosselman, Verstegen, Olink & Martin (2009) hebben een raamwerk neergezet tussen het contractuele, operationele en relationele gebied. In hun onderzoek hebben zij onder andere aangegeven wat zij onder de uitbestede processen verstaan. Om een goede aansluiting bij dit onderzoek te krijgen is gekozen deze als startdocument te gebruiken. Voor dit onderzoek is alleen gebruik gemaakt van elektronische zoeksystemen om de literatuur te ontsluiten.

De gebruikte zoekmachines zijn:

- Google
- Google scholar
- Picarta
- Databanken ; Academic Search Premier ; Business Source Elite
- Technische Universiteit Delft

Vanuit het referentiedocument, en gebaseerd op de benodigde informatie, zijn de navolgende zoektermen binnen de verschillende zoekmachines ingevoerd.

De zoektermen zijn:

- Uitbesteden (Outsourcing)
- Samenwerkingsverbanden tussen bedrijven (interfirm relations)
- Vertrouwen in samenwerkingsverbanden (Trust in relations)

- Procesveranderingen
- Definitie vertrouwen (Trust)
- Definitie processen (Process)
- Processen binnen samenwerkingsverbanden (process interfirm realm)

Voor dit literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van internet. Via het internet zijn in totaal 75 artikelen geraadpleegd over vertrouwen(trust), processen, methoden en uitbesteding(outsourcing). Voor het literatuuronderzoek is informatie uit 23 documenten gebruikt. De informatie is gedeeltelijk rechtstreeks geciteerd, vanuit de overige artikelen zijn teksten geïnterpreteerd en vervolgens in het onderzoek verwerkt. De eerste bron van George Simmel [1858-1918] dateert uit begin 20^e eeuw. Hij is één van de grondleggers van het onderzoek naar vertrouwen. Alle overige artikelen zijn tussen 1995 en 2009 vervaardigd. In onderstaande tabel 1 is aangegeven hoeveel artikelen uit welk jaar in het onderzoek zijn gebruikt.

Jaar	Aantal gevonden Artikelen
1995	1
1997	3
1998	2
1999	1
2000	5
2001	3
2002	1
2003	1
2006	3
2007	1
2008	1
2009	1

Tabel 1; Overzicht van de gebruikte literatuur

2.4 Beantwoording van de deelvragen

2.4.1 Hoe meet je vertrouwen en wat wordt onder vertrouwen verstaan

Iedereen is wel bekend met het begrip vertrouwen, maar in de wetenschap worden hiervoor diverse / verschillende typen onderscheiden. Uit de literatuur blijkt tevens dat er verschillende inzichten zijn in het begrip en de definitie van vertrouwen. Om meer inzicht in vertrouwen te krijgen, worden eerst enkele theoretische begrippen uitgewerkt, zodat duidelijk is wat binnen dit onderzoek hieronder wordt verstaan.

Inzicht in het begrip vertrouwen

Luhmann (2000) geeft in zijn onderzoek aan dat er een verschil is tussen zelfvertrouwen en vertrouwen. Hij geeft aan dat dit afhangt van de waarneming en toewijzing ervan. Bij zelfvertrouwen overweeg je geen alternatieven. Wanneer je een actie boven een andere verkiest, ondanks de mogelijkheid door de actie te worden teleurgesteld, heb je het over vertrouwen (Luhmann, 2000). In de marketing en psychologie wordt volgens Geyskens en Steenkamp (1997) het vertrouwen veelal gedefinieerd als *'de overtuiging dat de partner eerlijk en welwillend is'*. Zij geven aan dat vertrouwen te maken heeft met betrouwbaarheid, aan zijn woord houden, het nakomen van beloften en de moed hebben om beperkingen toe te geven of slecht nieuws mede te delen. Tomkins (2001) beschrijft dat vertrouwen te maken heeft met het geloof dat verwachtingen zullen worden gerealiseerd. Dit onderzoek sluit aan bij de erkenning van veel wetenschappers dat

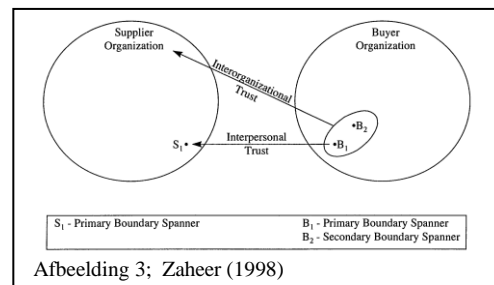
vertrouwen refereert aan een aspect van de verhouding tussen partijen, waarin de partijen bereid zijn om risico's te accepteren die (hopelijk) in een positief gewenst resultaat zullen resulteren (Nguyen, Babar, & Verner, 2006).

Wat is de definitie van vertrouwen

Binnen de wetenschap zijn verschillende definities van vertrouwen te vinden (Luhmann 1988; Mayer et al 1995; Kramer 1999; Oza 2006), het blijkt complex te zijn en vanuit verschillende gezichtspunten te zijn opgesteld. Wel is er al veel onderzoek op het gebied van vertrouwen verricht. Een eenduidig geaccepteerde definitie van vertrouwen is in de wetenschap nog niet vastgesteld. Mayer et al (1995) gebruiken de definitie van vertrouwen als volgt: *'The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party'*. Nguyen et al (2006) gebruiken de definitie: *'Clients and vendors having positive expectations of each other's actions, while having a rational interest in maintaining that relationship in the awareness of the risk in those expectations.'* Oza (2006) beschrijft in zijn dissertatie een definitie van vertrouwen die veel overeenkomsten vertoont met Nguyen et al.(2006) echter heeft hij deze definitie opgesteld aan de hand van een viertal bestaande definities.

Is vertrouwen tussen bedrijven wel mogelijk?

Zaheer (1998) geeft aan dat er sinds kort pas aandacht is voor vertrouwen tussen bedrijven. In zijn onderzoek beschrijft hij dat vertrouwen tussen bedrijven gebaseerd is op persoonlijk vertrouwen. Nooteboom (2006) geeft aan dat we vertrouwen nodig hebben wanneer we kwetsbaar zijn door het handelen van anderen. Verder beschrijft hij dat we door vertrouwen, geloven dat zaken goed verlopen. Belangrijk is te weten wie we kunnen vertrouwen. Nooteboom (2006) beargumenteert dat we mensen, bedrijven en instellingen kunnen vertrouwen. Voor samenwerking tussen bedrijven of instellingen is het noodzakelijk de werknemers waar we mee samenwerken te vertrouwen. Tevens is het belangrijk het bedrijf te vertrouwen. Wanneer we de werknemers vertrouwen, maar deze worden niet gesteund door hun leidinggevende, geeft dat weinig vertrouwen. Er bestaat dus een duidelijk verschil tussen persoonlijk vertrouwen en organisatievertrouwen. In kleine bedrijven ligt de rol van management en uitvoerende dicht tegen elkaar waardoor persoonlijk- en organisatievertrouwen gelijk zijn. In grote organisaties moeten we zowel de medewerkers, de organisatie en de uitvoering van de procedures vertrouwen, waarbij de cultuur van de organisatie eveneens belangrijk is.



Bestaan er verschillende typen vertrouwen

Abdul-Rahman & Hailes (2000) maken onderscheid in drie typen van vertrouwen: *Interpersonal Trust*, *System Trust or Impersonal Trust*, *Dispositional Trust(basic trust)*. Deze algemene indeling van vertrouwenstypen is onvoldoende gedefinieerd om in dit onderzoek te gebruiken. Adelakun et al. (2003) beschrijft dat [Sako (1992)] onderscheid maakt in drie verschillende typen van vertrouwen: *Contractual trust*, *competence trust and goodwill trust*. Deze drie typen zijn niet gelijksoortig. Competentie en bereidheid zijn gebaseerd op waar je vertrouwen in hebt. Contractueel vertrouwen is vertrouwen

waarop iets is gebaseerd. Oza (2006) beschrijft in zijn dissertatie een drietal breed geaccepteerde vertrouwengerelateerde typen van vertrouwen: *Deterrence-based trust*, *Knowledge-based trust* and *Identification-based trust*. In zijn dissertatie geeft hij aan dat er nog een vierde type (*Performance-based*) te vinden is. Babar et al. (2007) komen met een viertal gelijksoortige typen van vertrouwen: *Calculus-based trust*, *Knowledge-based*, *Identification-based*, *Performance-based*.

- *Calculus-based trust*

Dit is het laagste type van vertrouwen dat bestaat. Hierbij gaat het om het vertrouwen in anderen dat zij hun woord houden of in de werking van systemen of dingen. Dit type van vertrouwen komt het best overeen met zelfvertrouwen.

- *Knowledge-based*

Dit type vertrouwen is gebaseerd op het kennen van de andere partij. Wanneer je veel met iemand samenwerkt, weet hoe de ander reageert en zaken aanpakt.

- *Identification-based*

Bij dit type van vertrouwen werken de partijen strategisch met elkaar samen om een gezamenlijk doel te bereiken. De partijen tonen minder eigenbelang en zijn meer geïnteresseerd in het aangaan van een gezamenlijk project.

- *Performance-based*

Hierbij ligt de nadruk vooral op het vertrouwen dat gebaseerd is op voorgaande projecten. Hierbij vertrouwen partners dat de ander de taken zo effectief mogelijk uitvoert, en deze binnen budget en tijd worden uitgevoerd.

Zowel de typen van Oza (2006) als Babar et al. (2007) komen grotendeels overeen zodat voor de genoemde typen kan worden bepaald welk type binnen dit project gehanteerd gaat worden. Uit het onderzoek van Imsland (2003) komt naar voren dat de verschillende soorten van vertrouwen tijdens de jaren dat men samenwerkt sterk aan veranderingen onderhevig is.

Hoe meet je vertrouwen

Vertrouwen is voor veel mensen een vaag begrip en de vraag is dan ook of vertrouwen wel te meten is. Nooteboom et al. (1997) geven aan dat dit mogelijk is met behulp van een factoranalyse, 'psychometrische' methode. In hun onderzoek maken ze gebruik van enquêtes voorzien van een vijfpunt Likert-schaal. Verder hebben ze de opgestelde hypothesen getest door gebruik te maken van de factoranalyse en Cronbach's alpha om de betrouwbaarheid te bepalen.

Walter et al. (2000) hebben voor het onderzoek gebruik gemaakt van een zevenpunt Likert-schaal. De verkregen gegevens hebben ze vervolgens aan de hand van een factoranalyse met behulp van LISREL 8, met een covariantie matrix als input, verwerkt. Vertrouwen wordt dus gemeten door het uitvoeren van een enquête waarbij men op een Likert-schaal het vertrouwen in de relatie moet aangeven, gevolgd door een factoranalyse.

Vertrouwen blijkt een vaag begrip te zijn dat zich niet eenvoudig laat meten. Uit de gevonden definities kan worden opgemaakt dat vertrouwen vooral te maken heeft met verwachtingen van de gezamenlijke partijen om activiteiten correct uit te voeren. Vertrouwen in een samenwerkingsverband, is het hebben van een positieve verwachting in elkaars acties, zonder daarbij de andere partij te controleren. Vertrouwen tussen bedrijven blijkt mogelijk te zijn wanneer zowel vertrouwen in de reputatie van een organisatie, het management en de werknemers aanwezig is. Ook wordt het vertrouwen beïnvloed door de reputatie van een organisatie, de manier waarop activiteiten door de medewerkers wordt uitgevoerd, en de cultuur binnen de organisatie. Hierdoor blijkt het mogelijk een onderzoek te verrichten op de vertrouwensverandering binnen een bestaand samenwerkingsverband. Er zijn diverse typen van

vertrouwen in de literatuur bepaald die tijdens de looptijd een samenwerkingsverband kunnen veranderen. Binnen de wetenschap is helaas geen geaccepteerde definitie van vertrouwen te vinden. Een belangrijke reden hiervoor is dat vertrouwen vanuit diverse gezichtspunten kan worden opgesteld, waardoor een afwijkende definitie ontstaat. Voor het meten van het vertrouwen wordt in de literatuur veelvuldig gebruik gemaakt van een enquête, waarbij op een Likert-schaal, het vertrouwen moet worden vastgelegd.

Conclusie:

De term ‘vertrouwen’ blijkt voor meerdere uitleg vatbaar en krijgt, vanuit ieder vakgebied, een eigen betekenis meegegeven. Hetzelfde geldt voor de definitie van vertrouwen, waardoor er geen consensus over de definitie van vertrouwen bestaat. Dat is teleurstellend omdat hierdoor gelijksoortige onderzoeken vanuit verschillende vakgebieden moeilijk te vergelijken zijn. Dit onderzoek ondersteunt de definitie van vertrouwen zoals door Oza (2006) is vastgelegd, echter met uitzondering van de term offshore software outsourcing. Tenslotte ligt de focus van dit onderzoek op het uitbesteden van ICT gerelateerde bedrijfsprocessen in eigen land. De definitie van vertrouwen wordt als volgt gedefinieerd: ‘*Trust in relationships is about the positive expectations of client and vendor for each other’s actions, rational interests in maintaining relationship and the awareness of risk in the expectations*’ (Oza, 2006). Binnen een samenwerkingsverband wordt vertrouwen mede bepaald door het bedrijfsbeleid en de wijze waarop dit wordt uitgevoerd, het management en de cultuur. Dit is een belangrijke conclusie waar, binnen dit onderzoek, rekening mee wordt gehouden. Om een duidelijk onderscheid tussen persoonlijk- en organisatie- vertrouwen te maken, wordt binnen dit onderzoek de term vertrouwen als organisatievertrouwen beschouwd, waarbij persoonlijk vertrouwen een onderdeel van het organisatievertrouwen uitmaakt. Binnen dit onderzoek wordt het *Performance-based* type van vertrouwen gemeten, omdat er al een vertrouwensrelatie tussen de organisaties aanwezig is. Verder blijkt het vertrouwen over de jaren dat men samenwerkt sterk te kunnen veranderen. Het meten van vertrouwen is mogelijk en wordt uitgevoerd door middel van een enquête die van verschillende vragen is voorzien. Het vertrouwen zelf wordt gemeten op een vijfpunt Likert-schaal, waarna een factoranalyse wordt uitgevoerd om de betrouwbaarheid te onderzoeken. Een andere meetmethode is in de literatuur niet aangetroffen en de genoemde methode levert betrouwbare informatie op om het conceptuele model te testen.

2.4.2 Waarom/door wordt het vertrouwen in een samenwerkingsverband beïnvloed

Het vertrouwen in een samenwerkingsverband wordt door veel factoren beïnvloed. Eén van de belangrijkste factoren is de manier waarop het uitbesteden wordt gemanaged. Een andere factor is de uitvoering van de activiteiten die worden uitbesteed. Om een beeld te kunnen vormen waardoor vertrouwen wordt beïnvloed zullen eerst een drietal subvragen worden beantwoord.

Wat wordt onder een samenwerkingsverband verstaan

Volgens Langfield-Smith (2008) wordt onder strategisch samenwerkingsverband verstaan; regelingen tussen organisaties met als doelstelling het bereiken van de strategische doelen van de partner. Een samenwerkingsverband wordt tussen twee of meer bedrijven afgesloten waarbij contractueel is vastgelegd waar iedere partij verantwoordelijk voor is.

Hoe manage je vertrouwen binnen een samenwerkingsverband

Oza (2006) beschrijft dat communicatie tussen de partijen, procesgerichte aanpak om het werk uit te voeren en efficiënte inzet van personeel, als cruciale aspecten worden gezien in het managen van het samenwerkingsverband. Verder beschrijft hij dat de kritische succesfactoren zijn; communicatie, informatie delen, wederzijds begrip,

waardetoevoeging aan het proces en vertrouwen. Meer-Kooistra et al.(2000) beschrijven dat zij, binnen een op vertrouwen gebaseerde samenwerking, als belangrijke aspecten vooral het businessproces, procedurele kennis en de kwaliteit van de werknemers zien. Oza (2006) beschrijft in zijn dissertatie dat het belangrijk is het samenwerkingsverband goed te managen, omdat hiermee contractuele onvolkomenheden en andere problemen kunnen worden opgelost.

Kritische succesfactoren voor het managen van bestaande relaties

Diverse onderzoeken (Babar et al. , 2007; Nguyen et al., 2006) hebben meerdere kritische succesfactoren benoemd, die voor het managen van een samenwerkingsverband van belang zijn. Uit deze onderzoeken blijkt dat communicatie de meest belangrijke succesfactor is. Oza (2006) maar ook Nguyen et al. (2006) hebben bewust gekozen de klant en leverancierzijde van het samenwerkingsverband apart te onderzoeken. Hierdoor wordt informatie vanuit de rol van het samenwerkingsverband verkregen. Oza (2006) heeft vervolgens de gegevens gecombineerd en een lijst met kritische succesfactoren opgesteld. Hierbij komt hij eveneens tot de conclusie dat communicatie de meest belangrijke succesfactor is. Ondanks het feit dat er kleine verschillen – zaken worden anders benoemd – aanwezig zijn, blijken de onderzoeken goed op elkaar aan te sluiten. De meest genoemde succesfactoren zijn; communicatie, proces, transparantie, eerlijkheid, commitment, begrip, consistentie, performance en betrouwbaarheid.

Bij het managen van het vertrouwen in een samenwerkingsverband blijkt het van cruciaal belang aandacht te schenken aan communicatie, juiste inzet van personeel en een proces-gerichte aanpak te kiezen. Volgens Oza (2006) blijkt dat het goed managen van het samenwerkingsverband, contractuele onvolkomenheden op kan lossen. In diverse onderzoeken zijn de kritische succesfactoren voor het managen van een relatie opgesteld. Daaruit komt steeds naar voren dat communicatie een zeer belangrijke succesfactor is. Withener et al.(1998) hebben een drietal communicatiefactoren geïdentificeerd die het vertrouwen beïnvloeden. Als eerste benoemen zij betrouwbare informatie, gevolgd door verantwoording van de beslissing en openheid. Binnen dit onderzoek zal vooral aandacht worden geschonken aan de impact van procesveranderingen op het vertrouwen

Conclusie:

Dat een samenwerkingsverband wordt aangegaan, met als doelstelling strategische doelen na te streven, lijkt evident en wordt daarom niet verder onderzocht. Verschillende onderzoeken (Babar et al. , 2007; Nguyen et al., 2006; Oza; 2006) hebben zowel vanuit de klant als leverancierszijde diverse kritische succesfactoren binnen een samenwerkingsverband vastgelegd. De meest genoemde factoren zijn; communicatie, proces, transparantie, eerlijkheid, commitment, begrip, consistentie, performance en betrouwbaarheid. De genoemde succesfactoren omvatten vrijwel alle aspecten die bij het uitbesteden voorkomen en geven dus weinig houvast. Ook blijken sommige kritische succesfactoren – begrip, commitment, transparantie, eerlijkheid en consistentie – niet als een proces benoemd te kunnen worden, waardoor deze buiten het onderzoek vallen. Een logische conclusie uit het literatuuronderzoek is, dat communicatie de belangrijkste succesfactor is, en van cruciaal belang blijkt te zijn om een samenwerkingsverband te managen. Het managen van een vertrouwensrelatie zonder communicatie is tenslotte niet mogelijk. De overgebleven kritische succesfactoren moeten echter wel worden omgevormd naar processen. In de literatuur is geen methode gevonden om de kritische succesfactoren naar processen om te vormen. Daardoor zullen de kritische succesfactoren, op basis van inschatting, naar de verschillende processen worden omgevormd.

Dat communicatie verder kan worden onderverdeeld in betrouwbare informatie, verantwoording en openheid (Whitener, Brodt, & Korsgaard, 1998) ligt voor de hand en wordt op deze wijze binnen dit onderzoek geïmplementeerd.

2.4.3 Procesveranderingen die het vertrouwen in een samenwerkingsverband beïnvloeden

Voordat we in kunnen zoomen op de procesveranderingen die mogelijk kunnen optreden, zullen we moeten vaststellen om welke processen het gaat. Tevens is het van belang te weten wat er onder een procesverandering wordt verstaan.

Wat is een proces

Alles wat binnen een bedrijf wordt uitgevoerd kan als een proces worden beschouwd. Ook is het mogelijk alle voorkomende processen in een bedrijf vast te leggen. Zairi (1997) beschrijft een proces als “een set van samenhangende activiteiten om een specifiek doel te bereiken, waarbij een input omgezet wordt in de gewenste output door waarde toe te voegen”.

Welke processen bestaan er

Vosselman et al. (2009) beschrijven welke zaken er onder het operationele domein vallen. De lijst met activiteiten die hij vaststelt zijn: alle ontwikkelingsactiviteiten, planning, coördinatie en de uitvoering en monitoren van de werkprocessen. Vanuit deze activiteiten kunnen we binnen het software-outsourcingtraject onderstaande processen onderkennen. Om inzicht te krijgen in de samenhang tussen de verschillende processen is tevens gekozen de processen in twee categorieën in te delen. Deze categorieën zijn; bestuurlijke- en uitvoerende processen.

- *Bestuurlijke processen*
 - *Communicatieproces*
Alle activiteiten die met de communicatie binnen een samenwerkingsverband voorkomen. Hierbij valt te denken aan (in)formele communicatie, rapportages en informatie uitwisselingen waarbij de onderverdeling van Whitener et al. (1998) moet worden aangehouden.
 - *Sturingsproces*
Alle activiteiten die nodig zijn om de projecten, operationele- en ontwikkelprocessen zo efficiënt en effectief mogelijk uit te voeren. Ook het inzetten van gekwalificeerd personeel valt onder dit proces.
 - *Kwaliteitsproces*
De activiteiten die moeten worden uitgevoerd om de gewenste en afgesproken kwaliteit van het uitvoeringsproces te kunnen garanderen.

- *Uitvoerende processen*
 - *Wijzigingsproces*
Het aanbrengen van wijzigingen in productieprocessen, hard- en software om het productieproces te verbeteren, beter te beheren of te professionaliseren.
 - *Operationeelproces*
De uitvoering van taken die in contractvorm binnen het samenwerkingsverband zijn vastgelegd. Het monitoren van de processen en proactief optreden om problemen te voorkomen.

- *Ontwikkelproces*
Het ontwikkelen van nieuwe applicaties of functionaliteiten die worden ingezet binnen het samenwerkingsverband. Alle benodigde analyses en informatie vergaren die nodig is om correct te ontwikkelen.

Wat wordt er onder procesveranderingen verstaan

In het concurrerende bedrijfsleven van vandaag de dag, moeten ondernemingen de kwaliteit van hun producten en diensten voortdurend verbeteren om de concurrentie voor te blijven (Kueng, 2000). Organisaties hebben verschillende motivaties om processen te veranderen. Een van de meest voorkomende hedendaagse redenen voor procesverandering komt vanuit het procesmanagement. De afgelopen jaren hebben veel bedrijven ISO9000 of Total Quality Management (TQM) omarmd. Deze techniek voorziet in een verbetering van de bedrijfsefficiëntie door het rationaliseren van, het coördineren en herhalen van organisatorische processen (Benner & Tushman, 2002). In hun artikel verdelen zij procesmanagement in drie verschillende activiteiten. Als eerste worden de processen, die aan de levering of dienst ten grondslag liggen, in kaart gebracht. Vervolgens worden deze processen stapsgewijs verbeterd. Als laatste worden de nieuwe processen door een gestandaardiseerde organisatie gekeurd. Proceswijzigingen komen bij alle partijen binnen een samenwerkingsverband voor, en zullen met de andere partijen moeten worden gecommuniceerd, om de strategische doelen van de partner correct te kunnen vervullen.

In de literatuur zijn geen duidelijke managementprocessen beschreven. Wel is duidelijk dat een proces een set van samenhangende activiteiten is om een specifiek doel te bereiken, waarbij een input omgezet wordt in de gewenste output door waarde toe te voegen (Zairi, 1997). De beschreven managementprocessen geven aan op welk niveau het onderzoek wordt uitgevoerd. Processen worden aangepast, omdat diensten of producten veranderen of worden toegevoegd. Ook vanuit procesmanagement worden veel processen aangepast.

Conclusie:

De procesdefinitie van Zairi (1997) luidt: “een set van samenhangende activiteiten om een specifiek doel te bereiken, waarbij een input omgezet wordt in de gewenste output door waarde toe te voegen”. Deze definitie voldoet ruimschoots en wordt als procesdefinitie aangehouden. In de gevonden literatuur worden alleen kritische succesfactoren benoemd. Vosselman et al. (2009) beschrijven operationele activiteiten die binnen een samenwerkingsverband worden uitgevoerd. Door deze kritische succesfactoren, in combinatie met de genoemde operationele activiteiten, om te zetten in een lijst met managementprocessen, kunnen deze in het verdere onderzoek worden gebruikt. De lijst die uit de hieruit is ontstaan luidt;

- *Bestuurlijke processen*
 - communicatieproces
 - sturingsproces
 - kwaliteitproces
- *Uitvoerende processen*
 - wijzigingproces
 - operationeel proces
 - ontwikkelproces

In dit onderzoek worden alleen bovengenoemde managementprocessen onderzocht, niet benoemde processen kunnen in een vervolg onderzoek worden opgenomen. Onder de definitie

van procesveranderingen wordt verstaan: “het (on)gewenst veranderen van bestaande activiteiten en/of toevoegen van nieuwe activiteiten binnen een proces waardoor de uitvoering van het eigenlijke proces verandert”.

2.4.4 Welke impact heeft procesverandering op de vertrouwensrelatie

In het verleden is veel onderzoek verricht naar het ontwikkelproces binnen samenwerkingsverbanden. Das & Teng (2002) geven aan dat, ondanks al deze onderzoeken, het begrip van het ontwikkelproces binnen een samenwerkingsverband zeer beperkt blijft. Verder beargumenteren zij dat de procesvariabelen binnen een samenwerkingsverband, onvoldoende onderzocht zijn. Afhankelijk van de manier, en de wijze waarop procesveranderingen zijn doorgevoerd, kunnen deze het vertrouwen zowel positief als negatief beïnvloeden. Kramer (1999) geeft in zijn onderzoek aan dat blijkt dat vertrouwen sneller negatief dan positief wordt beïnvloed (Kramer, 1999). In zijn onderzoek beschrijft hij dat negatieve aspecten meer opvallen en merkbaarder zijn dan positieve aspecten. Negatieve aspecten hebben een grotere impact op het vertrouwen dan positieve aspecten. Das & Teng (2001) onderkennen een tweetal risico's binnen een samenwerkingsverband; relationele- en prestatierisico's. Relationeelrisico gaat over de mogelijkheid en de consequentie, dat een partnerorganisatie zich niet opstelt volgens de gemaakte afspraken. Prestatierisico's zijn de waarschijnlijkheid en de consequentie dat de strategische doelen van een organisatie, ondanks volledige samenwerking, niet worden bereikt (Das & Teng, 2001). Sommige organisaties streven alleen hun eigen belangen na, ten koste van anderen. De behoefte aan gelijkheid, of de behoefte om eerlijk te worden behandeld, kan een samenwerking tussen de partners ernstig beïnvloeden. Wanneer een partij vindt dat zij meer in het samenwerkingsverband inbrengt dan de andere partij, dan leidt dit tot opportunistisch gedrag. Voorbeelden van opportunistisch gedrag zijn; het achterhouden of veranderen van informatie, het onttrekken of onvoldoende nakomen van de verplichting, niet tijdig betalen en levering van producten of diensten beneden de maat (Das & Teng, 2001).

Conclusie:

In de gevonden literatuur is weinig informatie gevonden over de impact van proceswijzigingen op het vertrouwen in een samenwerkingsverband. Hierdoor is het niet mogelijk een gefundeerde uitspraak te doen, gebaseerd op eerder onderzoek. Wel blijkt uit de literatuur dat de impact van procesveranderingen grote gevolgen heeft op het vertrouwen binnen een samenwerkingsverband. De twee risico's, relationeel- en prestatie risico's, die door Das & Teng (2001) worden benoemd, zijn te globaal van aard en zullen daarom niet in dit onderzoek worden opgenomen. De exacte impact van verschillende procesveranderingen zullen dus moeten worden onderzocht voordat hierover een uitspraak kan worden gedaan. Het feit dat een organisatie opportunistisch gedrag vertoont, komt voort uit een gewijzigde visie op de samenwerking.

2.5 Conclusie theoretische onderzoeksvraag

Onderstaand is vanuit de deelvragen de conclusie op de hoofdvraag opgesteld. De hoofdvraag is “*in hoeverre beïnvloeden wijzigingen van processen de aard en mate van vertrouwen tussen de partners.* (Operational realm -> relational realm)”.

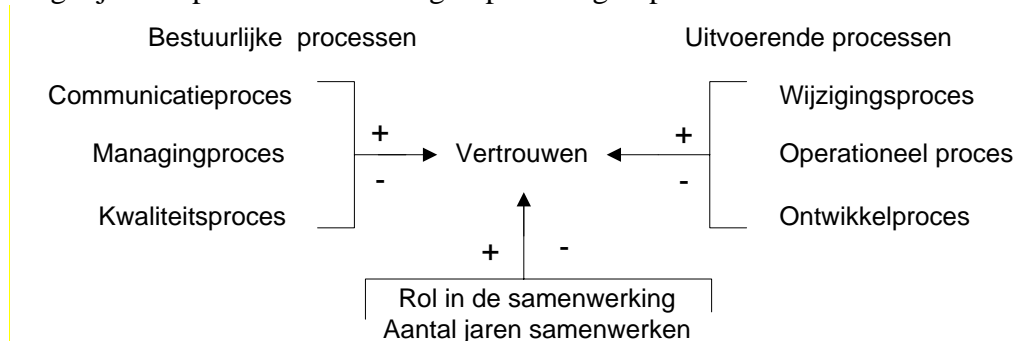
Dit literatuuronderzoek heeft veel informatie over vertrouwen in een samenwerkingsverband opgeleverd. Merkwaardig is dat er geen eenduidige definitie voor vertrouwen is vastgesteld. Hierdoor kan worden aangenomen dat vertrouwen, in verschillende situaties, anders wordt beleefd. Het onderzoek heeft meerdere kritische succesfactoren opgeleverd, maar processen die het vertrouwen beïnvloeden zijn in de literatuur niet gevonden. Op basis van de activiteiten uit het onderzoek van Vosselman et al.(2009), gecombineerd met de kritische succesfactoren, zijn een zestal managementprocessen benoemd. Het blijkt dat communicatie binnen een

samenwerkingsverband het belangrijkste proces is dat veel invloed op het vertrouwen uitoefent. Dit ligt voor de hand omdat door communicatie de partner geïnformeerd wordt over de te ondernemen acties. Verwacht mag worden dat de overige processen minder invloed op het vertrouwen zullen uitoefenen. In diverse onderzoeken is de rol van de klant en de leverancier apart onderzocht waarna de gegevens voor de analyse zijn samengevoegd. Ook blijkt het aantal jaren dat een samenwerkingsverband bestaat van invloed op het vertrouwen. Op basis van de tot nu toe gevonden informatie is geen eenduidig antwoord op de hoofdvraag te geven. Verder onderzoek zal moeten uitwijzen of, en in welke mate, het vertrouwen door proceswijzigingen wordt beïnvloed.

2.6 Conceptueel model

Vanuit de beschreven deelvragen is onderstaand conceptuele model opgesteld (afbeelding 4). In dit model is vertrouwen centraal neergezet. Vervolgens zijn aan beide zijden van vertrouwen de verschillende managementprocessen neergezet. Als uitvoerende processen is gekozen alleen die processen op te nemen die direct met het productieproces te maken hebben. De overige processen zijn als bestuurlijke processen gedefinieerd. Het sturen op procesniveau kan door het afdelingshoofd worden uitgevoerd. Om aan te sluiten bij eerder onderzoek wordt ook de rol binnen de samenwerking beschouwd. Omdat uit eerder onderzoek blijkt dat het aantal samenwerkingsjaren van belang is op het vertrouwen, wordt dit aspect eveneens in het model opgenomen.

Bij het omzetten van de genoemde processen door Vosselman et al (2009) en de gevonden kritische succesfactoren is getracht zoveel mogelijk universele processen te benoemen. Vervolgens is getracht deze processen in categorieën onder te verdelen. Deze onderverdeling is door managers en afdelingshoofden te volgen en goed aan te sturen. Vanuit dit model is het mogelijk te bepalen welke hoofdgroep en subgroep het vertrouwen het meest beïnvloeden.



Afbeelding 4; Conceptueel model gebaseerd op Oza (2006)

Het literatuuronderzoek heeft veel informatie opgeleverd over de hoofd- en deelvragen. Een aantal zaken zijn helaas niet volledig vanuit de literatuur te beantwoorden. Vertrouwen blijkt in de wetenschap zeer regelmatig onderzocht te zijn waardoor de meest belangrijke vragen wel beantwoord kunnen worden. Vanuit de overige deelvragen blijven na de literatuurstudie nog verschillende aspecten onderbelicht waardoor deze onvoldoende in de literatuur zijn verankerd.

3 Methode van onderzoek

Nu het conceptuele model is opgesteld zal dit aan de praktijk moeten worden getoetst om te bepalen of het model juist is. Eventuele afwijkingen die in de praktijk worden aangetroffen, kunnen in het model worden doorgevoerd zodat een bruikbaar model ontstaat. Allereerst zal moeten worden bepaald hoe het model het best kan worden getest en welke populatie hiervoor moet worden gebruikt. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op deze aspecten en aangegeven hoe het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd.

3.1 Operationalisering

Het doel van het onderzoek is te bepalen of, en in welke mate, proceswijzigingen het vertrouwen in een samenwerkingsverband beïnvloeden. Om dit te bepalen is vanuit het literatuuronderzoek een conceptmodel opgezet. Om te bepalen of dit conceptuele model correct is moet deze empirisch worden getest. Tevens zal dit onderzoek meer inzicht geven in de belangrijkheid van proceswijzigingen op het vertrouwen waar momenteel in de literatuur weinig over te vinden is. Bedrijven kunnen er voordeel bij hebben, wanneer bekend is welke processen het vertrouwen het meest beïnvloeden zodat zij hier, binnen het samenwerkingsverband, rekening mee kunnen houden.

Uit het conceptuele model is echter niet direct op te maken of een proceswijziging het vertrouwen negatief of positief beïnvloedt. Ook is de mate van beïnvloeding per proces niet uit het model af te leiden. Onduidelijk is ook welk proces het vertrouwen het meest beïnvloedt. Om deze en andere vragen te kunnen beantwoorden zijn een drietal hoofdvragen opgesteld die hier meer inzicht in moeten verschaffen. De onderzoeksvragen zijn:

1. *Wat is de relatie tussen de afzonderlijke processen*
 - zijn één of meerdere, in het conceptuele model genoemde, processen belangrijker dan andere
 - welke rangorde bestaat er binnen de processen
 - hoe groot is de invloed van ieder afzonderlijk proces op het vertrouwen
2. *Bestaat er een verschil tussen de bestuurlijke en uitvoerende processen*
 - is de invloed van de beide managementprocessen even belangrijk voor het vertrouwen
 - is de beïnvloeding van een negatief hoofdproces gelijk aan een positief hoofdproces
3. *Zijn de variabelen van invloed op het conceptuele model*
 - Welke invloed heeft de rol binnen een samenwerkingsverband op het vertrouwen
 - Heeft het aantal jaren dat men samenwerkt invloed op het vertrouwen

Door het beantwoorden van deze vragen wordt het conceptuele model op juistheid gecontroleerd. Verder is het mogelijk aan te geven hoeveel de impact van ieder afzonderlijk proces op het vertrouwen is. Of er binnen de managementprocessen nog relevante verschillen aanwezig zijn wordt eveneens onderzocht. Wanneer blijkt dat er een bepaalde rangorde in de processen aanwezig is of dat één van de managementprocessen belangrijker is dan de ander, kan dit in het model worden aangebracht zodat deze na de empirische test aan de praktijk is aangepast.

3.2 Onderzoekstrategie

Vanuit de Open Universiteit is bepaald dat voor dit onderzoek ongeveer 400 uur beschikbaar is. Gezien de beperkte onderzoekstijd en middelen lijkt het niet haalbaar een beschrijvend- of verkennend onderzoek uit te voeren. Omdat beide methoden ook niet direct van toepassing lijken om het conceptuele model empirisch te testen, zullen deze varianten niet worden ingezet.

Voor een verklarend onderzoek zullen interviews bij bedrijven moeten worden uitgevoerd, om de gewenste informatie te verkrijgen. Navraag onder verschillende bedrijven leert dat weinig bedrijven bereidwillig zijn aan een interviewonderzoek mee te werken. Meerdere managers binnen verschillende bedrijven geven aan wel aan een anonieme enquête mee te willen werken maar over het vertrouwen geen persoonlijk interview te willen geven, omdat hierdoor vertrouwelijke informatie wordt verkregen. Verder moet een evenredig aantal bedrijven, verdeeld over de verschillende rollen, worden geselecteerd waardoor het aantal bedrijven en geïnterviewden erg groot wordt. Binnen iedere organisatie moeten tevens meerdere personen worden geïnterviewd om een totaalbeeld te verkrijgen. Ook het verzamelen van kwalitatieve gegevens op basis van een casestudie of interviews richt zich teveel op een specifieke onderneming waardoor wellicht geen, of onvoldoende, informatie wordt verkregen om een generaliseerbare uitspraak te doen. Daarom wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van de statistische onderzoeksmethode door het uitzetten van een enquête binnen de onderzoekspopulatie. Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een kwantitatief doorsnedenonderzoek op mono-methodische wijze – er wordt maar één methode gebruikt – door een enquête uit te voeren. Op deze wijze worden relatief veel gegevens van verschillende organisaties verzameld waardoor een generaliseerbare uitspraak kan worden gedaan over de beïnvloeding van het vertrouwen door proceswijzigingen. Door het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek met behulp van een enquête onder meerdere organisaties, die in een samenwerkingsverband ICT uitbesteden, is het mogelijk een uitspraak te doen die generaliseerbaar is over de totale populatie. Samenvattend richt dit onderzoek zich op het verzamelen van kwantitatieve gegevens door middel van het afnemen van een enquête onder meerdere bedrijven die de ICT uitbesteden. De validiteit van het onderzoek moet continue worden bewaakt waarbij, vooral tijdens het opstellen van de enquête, dit aspect niet uit het oog mag worden verloren.

3.2.1 Gegevens verzamelen

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden zal hier binnen de enquête rekening mee moeten worden gehouden. Onderstaand wordt beschreven op welke wijze de benodigde gegevens verzameld gaan worden om de genoemde vragen eenvoudig te kunnen beantwoorden.

3.2.2 De opzet van de enquête

Om de gewenste gegevens te verkrijgen, kan voor verschillende methoden worden gekozen. Om inzicht te verkrijgen welk proces als belangrijkste wordt ervaren, zullen diverse processen tegen elkaar uitgezet moeten worden. Door de geënquêteerde tussen twee stellingen te laten kiezen kan hij/zij aangegeven welk proces als belangrijkste wordt ervaren. Hierdoor wordt inzicht verkregen in het proces dat door de geïnterviewde als belangrijkste wordt ervaren. Verder bepaald het aantal malen dat een proces binnen de totale enquête is gekozen de impact van dit proces op het vertrouwen. Om te bepalen of een proces het vertrouwen positief of negatief beïnvloed, zal een aantal scenario's worden opgesteld. Aan de hand van de scenario's kunnen positieve en negatieve stellingen worden opgesteld die in de enquête worden gebruikt. Uiteraard zullen de genoemde processen volgens een vaste methode worden getoetst. Voor ieder proces wordt een evenredig aantal vragen opgesteld. De vragen zullen op gelijksoortige wijze worden opgezet zodat deze een betrouwbare meting opleveren. Binnen dit onderzoek worden, vanuit de onderstaande scenario's, stellingen over de verschillende processen voor de enquête opgesteld.

De scenario's zijn:

1. Een klein negatief scenario
2. Een groot negatief scenario
3. Een klein positief scenario
4. Een groot positief scenario

5. Een negatief scenario gecombineerd met een ander proces
6. Een positief scenario gecombineerd met een ander proces

Voor ieder proces wordt, voor ieder scenario, één stelling geformuleerd. Vervolgens worden binnen ieder scenario, de verschillende stellingen tegen elkaar uitgezet (zie afbeelding 5 voor een voorbeeld). De geïnterviewde moet vervolgens de stelling kiezen waarvan hij/zij vindt dat deze het vertrouwen het meest beïnvloed.

- soms wordt een belangrijke vergadering 1 uur voor aanvang door de partner zonder opgave van redenen geannuleerd
- u ontdekt dat doorvoeren van kleine proceswijzigingen over het algemeen veel problemen geeft

Afbeelding 5; Enquêtevraag

De vragen worden door elkaar heen gesteld zodat het voor de geïnterviewde niet direct duidelijk is dat er een verband, op basis van verschillende scenario's, in de enquête aanwezig is. Wel moet worden vastgelegd welke vraag bij welk scenario en proces hoort om achteraf een correcte analyse te kunnen maken. Verder blijkt dat vanuit ieder van de zes scenario's – driemaal positief en driemaal negatief – er maximaal vijftien vergelijkingen kunnen worden gesteld. Hierdoor ontstaan in het totaal negentig stellingen over de verschillende scenario's. Om het aantal benodigde stellingen te verkleinen – voor een oriënterend onderzoek zijn negentig stellingen te veel – is gebruik gemaakt van slechts 5 stellingen per scenario. Om een gelijke hoeveelheid vergelijkingen per proces te creëren worden er nog twaalf extra vragen opgesteld uit de nog niet gebruikte stellingen per scenario. In totaal zijn per scenario 7 stellingen opgesteld die beantwoord moeten worden. Hierdoor komt het totaal aantal vragen vanuit de zes scenario's op totaal 42 stellingen uit. Wel is gezorgd dat vanuit ieder scenario een evenredig aantal vragen zijn gesteld. Er is binnen dit onderzoek veel aandacht besteed aan het opstellen van de vragen. Vooraf blijkt het moeilijk te zijn in te schatten of de enquête de juiste gegevens oplevert om de onderzoeksvraag correct te beantwoorden.

3.2.3 De managementprocessen

Binnen het conceptuele model wordt gesproken over een tweetal hoofdprocessen, namelijk het bestuurlijk en uitvoerend proces. Om te bepalen of deze hoofdprocessen een specifieke rol binnen het conceptuele model spelen, zal dit moeten worden getest. Ook zal moeten worden bekeken hoe de vastgestelde vragen het best kunnen worden beantwoord. Wanneer we naar de opzet van de enquête kijken, waarbij twee stellingen binnen een scenario tegen elkaar worden uitgezet, blijkt deze voldoende informatie op te leveren om een uitspraak over de managementprocessen te kunnen doen. Aanvullende vragen binnen de hierboven beschreven methode lijkt hierdoor overbodig en wordt niet uitgevoerd.

Door alle vragen van de verschillende processen op te tellen, die betrekking hebben op één managementproces, kan een totaalstelling worden verkregen. Tijdens het opstellen van de vragen moet worden bepaald en vastgelegd welke vragen betrekking hebben op welk proces. Hierbij moet de onderstaande verdeling worden aangehouden:

Bestuurlijke processen

Communicatieproces, Sturingsproces, Kwaliteitsproces

Uitvoerende processen

Wijzigingsproces, Operationeel proces, Ontwikkelproces

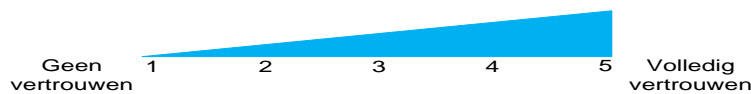
Verder kan het geheel worden onderverdeeld in positieve en negatieve invloed van managementprocessen op het vertrouwen. Dit wordt verkregen uit de specifieke negatieve en positieve scenariovragen bij elkaar op te tellen. Omdat bijgehouden wordt welke vraag waarop betrekking heeft kan achteraf worden bepaald welke vragen opgeteld moeten worden. Door op

deze manier de vragen bij elkaar te tellen, blijkt dat de gekozen enquêtemethode ruimschoots voldoet om de managementprocessen mee te beoordelen.

3.2.4 De overige variabelen

Om te bepalen of de, in het conceptuele model genoemde extra variabelen, het vertrouwen binnen dit onderzoek kunnen beïnvloeden, zullen extra gegevens worden verzameld. In het totaal zullen een drietal extra gegevens worden verzameld waarbij bepaald gaat worden of deze eveneens invloed op vertrouwen uitoefenen. Wanneer dit het geval is zal het conceptuele model verder moeten worden uitgebreid.

Vertrouwen (kwantitatief): In eerste instantie moet het huidige vertrouwen in het samenwerkingsverband worden gemeten om een beginpositie te bepalen. Hiervoor wordt een vijfpunt Likert-schaal gebruikt zoals door diverse onderzoekers is gebruikt (Nootboom et al. 1997). De verdeling van de schaal is zoals hieronder aangegeven (afbeelding 6).

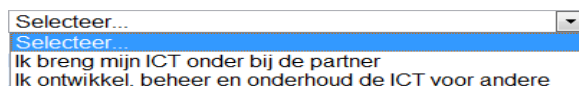


Afbeelding 6; Schaalverdeling om het vertrouwen op te geven

Wanneer blijkt dat de beginpositie van een geïnterviewde een 1 scoort, dan is er geen vertrouwen aanwezig waardoor de enquête als verloren moet worden beschouwd. Alle enquêtes met een vertrouwensscore van één zullen uit de analyse worden verwijderd.

Om de laatste twee vragen te kunnen beantwoorden om meer inzicht te verkrijgen in bedrijven die een samenwerkingsverband zijn aangegaan, zullen enkele organisatiegerichte vragen worden opgesteld. Op basis van de verkregen informatie is het vervolgens mogelijk te bepalen of deze een rol spelen binnen het vertrouwen in een samenwerkingsverband. Daarom is het interessant de onderstaande gegevens te verzamelen.

1. *De rol (Dichotoom):* Welke rol vervult de geïnterviewde, is hij de klant of gaat hij de processen uitvoeren voor de klant. Hierdoor wordt inzicht verkregen hoe de geïnterviewde tegen het samenwerkingsverband aankijkt. (afbeelding 7)



Afbeelding 7; Keuzemogelijkheden eerste de rol

2. *Aantal jaren samenwerking (Kwantitatief):* Hoelang werken de partijen al samen. Is het een langdurig samenwerkingsverband of is deze sinds kort tot stand gekomen. (Afbeelding 8)



Afbeelding 8; Keuzemogelijkheden eerste vraag

Beide variabelen zullen binnen de analyse worden gebruikt om te bepalen of deze modererende factoren een afwijkend beeld vertonen ten opzichte van de volledige populatie. Wanneer één of beide variabelen een sterk afwijkend beeld vertonen, kan worden opgemaakt dat deze variabelen een belangrijke rol binnen het vertrouwen spelen.

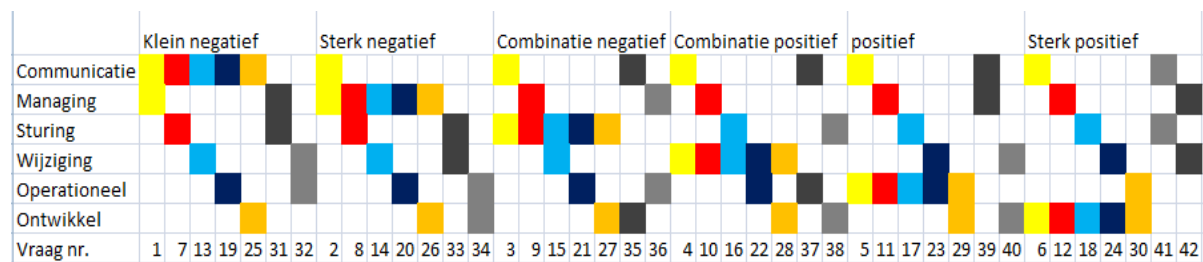
3.2.5 Opzetten van de enquête

Door op de hierboven beschreven manier een enquête op te zetten, kan worden bepaald wat de invloed van de afzonderlijke processen op het vertrouwen is. Door de verschillende vragen bij elkaar op te tellen is het mogelijk te bepalen welk managementproces (bestuurlijk of uitvoerend) het vertrouwen het meest beïnvloed. Tevens is het mogelijk een uitspraak te doen

welk onderliggend proces de meeste invloed op het vertrouwen uitoefent. De verschillende variabelen, die binnen de enquête zijn opgenomen, geven duidelijkheid over eventuele onbekende variabelen die binnen het conceptuele model van toepassing zijn.

Door de enquête volgens bovenstaande methode op te zetten, worden voor ieder proces een zestal scenario's (3x positief, 3x negatief) getest. Doordat de vragen niet achtereenvolgend zijn gesteld, wordt het verband door de geïnterviewde niet direct herkend. Per scenario is één specifiek proces als leidend gekozen waarna deze tegen de overige processen is uitgezet. Zoals eerder beschreven worden per scenario maar vijf procesvergelijkingen gebruikt. Deze vijf stellingen maal zes scenario's leveren dus dertig vragen op. Vervolgens worden nog eens twaalf extra vragen opgesteld waarbij voor elk scenario twee van de overgebleven vragen worden gebruikt. Per scenario worden dus in totaal een zevental vragen in de enquête opgenomen. Het maximum aantal malen dat een proces in een enquête kan worden gekozen ligt op veertien keer. Het maximum aantal malen dat een managementproces wordt getest is, drie processen maal zes scenariovragen wat neerkomt op achttien keer. Een verdere opdeling in positieve en negatieve managementprocessen geeft een verdeling van, drie scenario's maal drie processen plus drie extra vragen, is twaalf vragen.

Onderstaande afbeelding 9 geeft schematisch de verdeling van de stellingen over de scenario's en processen weer.



afbeelding 9; Stellingen binnen de enquête

Iedere kleur geeft een combinatie van twee stellingen aan, die als een vraag in de enquête kan worden teruggevonden. Daaronder is het nummer van de vraag terug te vinden. De verwachting is dat het aantal vragen, zowel per proces als per scenario, voldoende zullen zijn om een generaliseerbaar antwoord te kunnen geven. Tevens moet het voldoende informatie opleveren om een uitspraak over de verdeling van de managementprocessen – zowel negatief als positief – te kunnen doen. Alle processen zijn even vaak in de gecombineerde vragen aan bod gekomen. Door de enquête via de genoemde methode op te bouwen ontstaat een vragenlijst van vier pagina's, met op de eerste pagina, 3 algemene vragen. Op de overige drie pagina's worden de verschillende stellingen gepresenteerd. In totaal zal de geïnterviewde $7 \times 6 + 3 = 45$ vragen beantwoorden.

3.3 Toegang tot gegevens

Binnen het onderhavige onderzoek wordt gebruik gemaakt van een enquête die via het internet beschikbaar wordt gesteld. De applicatie die voor de enquête wordt gebruikt, is "LimeSurvey"¹ welke door de Open Universiteit wordt aanbevolen. De software is op een eigen internetsite geplaatst (www.datahaag.nl). Om toegang tot de gegevens te krijgen die in de database zijn vastgelegd, dient er op de backend van de software te worden ingelogd. Alleen de direct betrokken onderzoeker is bekend met het wachtwoord en gebruikersnaam zodat deze als enige de gegevens uit de database kan lezen. Alle geënquêteerden kunnen op basis van anonimiteit de enquête invullen, enquêtegegevens worden niet aan personen gekoppeld.

¹ The Online Survey Tool - Free & Open Source

Via een email worden managers/directie van verschillende bedrijven verzocht de enquête in te vullen. De enquête neemt gemiddeld 10 tot 15 minuten in beslag om volledig in te vullen en bestaat uit maximaal 45 vragen. De mogelijkheid bestaat om een onvolledig ingevulde enquête op te slaan om deze later te voltooien. Binnen dit onderzoek is gekozen de geënquêteerde drie weken de tijd te geven om de enquête in te vullen. De keuze om maar drie weken invultijd te verstrekken heeft te maken met de doorlooptijd van het onderzoek. Een langere periode is door de beperkte tijd niet haalbaar. Nadat alle uitgenodigde personen de enquête hebben ingevuld of de maximum invultijd van drie weken is verstreken, zullen de gegevens vanuit de enquêtetool worden overgezet naar SPSS. Hiervoor heeft de enquêtetool een uitvoerfunctie die de gegevens rechtstreeks in SPSS omzet. In SPSS worden de gegevens vervolgens ingelezen waarbij invoerfouten worden vermeden. Daar waar nodig worden de gegevens omgezet om een correcte analyse uit te kunnen voeren.

3.3.1 De steekproefgrootte

Voor dit onderzoek is gekozen een enquête uit te voeren om de gewenste gegevens te verzamelen. Om tot de correcte steekproefgrootte te komen is het noodzakelijk eerst de populatie en de grootte van de populatie te bepalen. Vervolgens kan de steekproefgrootte worden berekend.

De populatie

De benodigde gegevens gaan over het vertrouwen in een outsourcingtraject. Binnen een dergelijk samenwerkingsverband worden de ICT processen van een specifiek bedrijf ondergebracht, en uitgevoerd, door een gespecialiseerd ICT bedrijf. In het onderhavige onderzoek wordt dus de invloed op het vertrouwen van de benoemde processen onderzocht. De populatie, die voor dit onderzoek wordt gebruikt, bestaat alleen uit managers en/of directeuren van bedrijven met tenminste tien werknemers.

Uitgangspunten populatie:

- **Bedrijfsgrootte:** tenminste meer dan 10 werknemers in dienst hebben. Aangenomen mag worden dat bedrijven met minder werknemers in dienst, geen specifiek outsourcingtraject zullen starten omdat hiervoor de kosten niet opwegen tegen de baten.
- **Processen:** Het bedrijf moet veel processen geautomatiseerd hebben en afhankelijk zijn van de ICT voor een goede bedrijfsvoering.

Navraag bij het CBS² levert het totaal aantal bedrijven op die mogelijk de ICT hebben uitbesteed. Het CBS stelt dat 65.382 bedrijven veel processen hebben geautomatiseerd en tenminste 10 werknemers in dienst hebben.

Wanneer we aannemen dat van deze populatie slechts maximaal 10% ook daadwerkelijk de ICT bij een outsourcingpartij heeft ondergebracht komt de totale onderzoekspopulatie, die voor dit onderzoek kan worden aangemerkt, op 6.538 bedrijven. Wanneer we voor deze totale onderzoekspopulatie de steekproefgrootte berekenen komt deze neer op 384 geïnterviewden. Om de non-response op te vangen zullen meer personen moeten worden uitgenodigd om de enquête in te vullen. Met de aanname dat slecht 25% van de genodigde de enquête daadwerkelijk invult, betekent dit dat er minimaal 1536 personen voor het onderzoek moeten worden uitgenodigd.

² Centraalbureau voor de statistieken.

De gelegenheidssteekproef

Vanuit de standaard berekening voor de steekproefgrootte moeten 384 personen worden geënquêteerd. Dit betekent dat de steekproef breed moet worden neergezet zonder dat er enige voorkennis over de populatie aanwezig is. Alleen wanneer er meer voorkennis over de populatie aanwezig is, waardoor de afwijking kleiner wordt dan 50%, neemt de steekproefgrootte af en hoeven er minder enquêtes te worden verzameld. Om die voorkennis te verkrijgen zal een oriëntatieonderzoek moeten worden uitgevoerd. Met de verkregen voorkennis kan dan een volledigheidsonderzoek worden uitgevoerd waarbij het totaal aantal geïnterviewden geminimaliseerd wordt.

Voor het bepalen van het benodigd aantal respondenten binnen dit oriëntatieonderzoek wordt gebruik gemaakt van de gelegenheidssteekproef. Hierbij wordt op een afwijkende manier de steekproefgrootte bepaald waarbij n het aantal steekproeven is.

Uitgangspunten gelegenheidssteekproef:

- Voor de maximale onderzoekspopulatie wordt uitgegaan van de hierboven beschreven werkwijze en aantallen
- Z = Criterium bij CI eenzijdig (95%): $Z=1,645$
- n = Steekproefgrootte
- d = Tolerantie. $d = 5\%$

$$\text{Formule gelegenheidssteekproef } n = \frac{Z^2}{(4d)^2} \rightarrow n = \frac{1,645^2}{(4 \cdot 0,05)^2} \approx 68$$

Vanuit de berekening van de gelegenheidssteekproef voor een oriëntatieonderzoek blijkt dat er 68 enquêtes nodig zijn om een uitspraak te kunnen doen over de onderzochte vragen binnen de onderzoekspopulatie. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan de werkelijke steekproefgrootte worden berekend waarbij p (maximale afwijking) op bekende gegevens berust. Het genoemde aantal lijkt een haalbaar aantal en dus wordt gekozen deze strategie binnen dit onderzoek uit te voeren. Binnen het empirisch onderzoek worden 68 managers en/of directeuren benaderd om de enquête in te vullen. Op basis van de verkregen gegevens zal een analyse worden uitgevoerd. De geanalyseerde gegevens zullen worden gebruikt om te bepalen of het conceptmodel volgens verwachting is opgesteld.

3.4 Onderzoeksgegevens

De onderzoeksgegevens kunnen zowel primaire- als secundaire gegevens betreffen. Onderstaand is beschreven op welke wijze de gegevens zijn verzameld en welke betrouwbaarheid en validiteit hierbij kan worden verwacht.

3.4.1 Primaire gegevens

Binnen dit onderzoek zal alleen gebruik worden gemaakt van primaire gegevens. De reden hiervoor is dat tijdens het literatuuronderzoek geen informatie is gevonden over een eerder afgenomen onderzoek. Ook wordt bij het CBS geen informatie verstrekt die in dit onderzoek kan worden betrokken. Andere methoden van gegevensverzameling dan hierboven beschreven, zullen tijdens dit onderzoek niet worden ingezet.

Een tweede probleem is het verkrijgen van een lijst met de namen van de bedrijven uit de geselecteerde populatie. Het opvragen van de gegevens via de Kamer van Koophandel is mogelijk maar dan moet de exacte populatie voor hen op eenvoudige wijze uit de databank te krijgen zijn. Daarom is binnen dit onderzoek gekozen via de sneeuwbalsteekproef de juiste personen te benaderen. Deze non stochastische steekproef kan binnen dit onderzoek goed worden gebruikt omdat hier een idee over de populatie mee moet worden opgebouwd. Een tweede – vervolg – onderzoek zal op basis van een gewone steekproef moeten worden uitgevoerd waarbij de maximale afwijking uit dit onderzoek kan worden bepaald. Omdat sterk

rekening met non response moet worden gehouden, is aan tenminste vijftien bedrijven medewerking gevraagd.

Andere primaire- of secundaire gegevens worden in dit onderzoek niet betrokken. Ook wordt er geen tijd en inspanning gestoken in het verkrijgen van populatiegegevens bij de Kamer van Koophandel. Tevens geldt voor dit onderzoek dat alle verkregen en binnen dit onderzoek te gebruiken informatie primair en alleen voor dit onderzoek wordt verzameld. De gegevens zullen niet aan derden worden verstrekt. Nadat er voldoende gegevens zijn verzameld zullen deze binnen de softwareapplicatie SPSS versie 17.0 worden geanalyseerd.

3.4.2 Secundaire gegevens

Secundaire gegevens zullen binnen het onderzoek niet worden gebruikt. Wel is de informatie die door het CBS is verstrekt, gebruikt om de steekproefgrootte te berekenen. Omdat binnen deze informatie geen populatielijst is opgenomen, moeten deze gegevens apart worden verkregen. Omdat gekozen is de sneeuwbalsteekproef toe te passen, zijn geen extra gegevens noodzakelijk. Voor het uitvoeren onderzoek en analyse wordt alleen gebruik gemaakt van de primaire geënquêteerde gegevens. Overig verzamelde gegevens worden niet in het onderzoek meegenomen.

3.4.3 Betrouwbaarheid

De enquête wordt uitgezet onder meerdere managers en directeurs van verschillende bedrijven. Het exacte aantal en de populatie zijn hiervoor bepaald en vastgelegd. Uiteraard is het mogelijk dat de manager of directeur een subject- of deelnemersfout maakt. In de uitnodigingsemail aan de geïnterviewde zal aandacht voor deze problematiek worden gevraagd en verwacht mag worden dat dit binnen de onderzochte populatie geen problemen zal geven. De verschijnselen deelnemersvertekening, waarnemersfout en waarnemersbias kunnen bij een elektronische enquête niet optreden waardoor hier geen maatregelen voor hoeven worden opgesteld.

3.4.4 Validiteit

Het is moeilijk te bepalen of een enquête valide is. Dit heeft te maken met het feit dat veel gegevens van een populatie worden verkregen, waarbij het onmogelijk is alle geïnterviewden te controleren. De validiteit van het onderzoek wordt gedeeltelijk gewaarborgd door binnen een korte periode het onderzoek uit te voeren zodat nieuwe ontwikkelingen binnen een samenwerkingsverband niet/nauwelijks invloed zullen hebben op dit onderzoek. Aan de andere kant zullen foutief (niet valide) gegevens op de totale inzending niet of nauwelijks het eindresultaat beïnvloeden. Doordat in dit onderzoek alleen managers en directeurs wordt gevraagd de enquête in te vullen, mag worden aangenomen dat de bekende problemen – mortaliteit, instrumentatie etc. – niet zullen optreden.

Met de externe validiteit wordt over het algemeen de generaliseerbaarheid van het onderzoek bedoeld. Doordat dit onderzoek een oriëntatieonderzoek is, zal geen generaliseerbare uitspraak worden opgesteld. Binnen dit onderzoek wordt alleen informatie verkregen die in een herhalingsonderzoek kan worden gebruikt om de onderzoekspopulatie te verkleinen. Het grootste probleem binnen dit onderzoek betreft de opgestelde enquête zelf. Wanneer de vragen onvoldoende juist zijn gesteld worden niet de gewenste gegevens verzameld en zal de hoofdvraag niet of niet juist worden beantwoord. Dit fenomeen is alleen door een herhalingsonderzoek te achterhalen waarbij via een andere methode de benodigde gegevens worden verkregen. Wel moet rekening worden gehouden dat het onderzoek alleen bij bedrijven die de ICT processen hebben uitbesteed, of hebben overgenomen wordt gehouden.

4 Onderzoeksresultaten

De enquête heeft van meerdere bedrijven gegevens opgeleverd die binnen het onderzoek worden gebruikt. De gegevens zullen eerst worden bewerkt alvorens de analyse kan worden uitgevoerd. Vervolgens zijn de gegevens geanalyseerd waarna een conclusie mogelijk was. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de gegevensanalyse is uitgevoerd en op basis waarvan de conclusies tot stand zijn gekomen.

4.1 De uitgezette enquête

De enquête³ is in LimeSurvey opgesteld en op het internet gezet. Vervolgens zijn vijftien bedrijven benaderd om aan het onderzoek deel te nemen. De mail was aan de directie en de managers van de bedrijven gericht met het verzoek de enquête op het internet in te vullen. Na twee weken is een herhalingsmail naar alle genodigden verzonden. Na drie weken is – in verband met de beperkte looptijd van het onderzoek – de enquête afgesloten. Op dat moment waren er drieënveertig enquêtes ingevuld. Van deze enquêtes zijn er een viertal verwijderd omdat deze niet compleet waren ingevuld. De analyse is dus met de negenendertig overgebleven en compleet ingevulde enquêtes uitgevoerd. Omdat vanuit de gelegenheidssteekproef een benodigd aantal ingevulde enquêtes op achtenzestig uitkwam blijkt dat het responsepercentage (bruikbare enquêtes / gewenste enquêtes in %) op $39 / 68 = 57,3\%$ van de gewenste response uitkwam. De non-response binnen dit onderzoek is niet volledig bekend omdat verschillende bedrijven klanten hebben verzocht deel te nemen aan dit onderzoek waarbij geen verdere terugkoppeling is verkregen. Door het genoemde aantal respondenten en het feit dat het hier een oriënterend onderzoek betreft kan helaas geen generaliseerbare uitspraak worden gedaan.

4.2 Voorbereidingen voor de analyse

De gegevens zijn vanuit LimeSurvey naar SPSS geëxporteerd waarna vervolgens verschillende berekeningen⁴ zijn uitgevoerd. Voor ieder proces is een optelling gemaakt van het aantal malen dat het binnen de enquêtes is geselecteerd. Hierna is voor de managementprocessen dezelfde berekening uitgevoerd. Bij de optelling voor de bestuurlijke en uitvoerende processen is eveneens de factor positief en negatief geïntroduceerd. Dit leverde nieuwe gegevens op om te bepalen of er een verschil te vinden is binnen een negatief of positief managementproces. Daarna is een eerste analyse uitgevoerd. Voor ieder proces is afzonderlijk het totaal aantal punten bepaald. Dit puntenaantal moet vervolgens met de overige processen worden vergeleken. Op basis van het totaal aantal punten van ieder proces wordt tevens de rangorde binnen de processen bepaald. Voor het bepalen van de managementprocessen wordt eenzelfde methode gevolgd. Alle van belang zijnde processen worden, indien gekozen, opgeteld. Het proces met het hoogste puntenaantal is het meest aantal keren gekozen, en wordt dus als het belangrijkste proces binnen dit onderzoek gezien.

In plaats van de verwachte achtenzestig respondenten, hebben maar negenendertig personen aan het onderzoek meegewerkt. Hiermee is de analyse uitgevoerd waardoor diverse, eerder berekende waarden zijn herzien. Per proces of scenario kunnen maximaal 546 punten worden gescoord. Het totaal aantal punten per enquête over de verschillende stellingen is 42, dus totaal worden er 1638 punten vergeven. Uitgaande van maximaal 546 punten per proces/scenario betekent dit dat een proces maximaal 1/3 van het totaal aantal punten kan krijgen. Hierdoor is de verwachting dat, wanneer er belangrijke processen bestaan, deze uit de enquête naar voren moeten komen. Uitgaande van dit maximum aantal punten per proces betekent dit, dat wanneer

³ Zie bijlage I voor de volledige enquête

⁴ Zie bijlage III voor een volledige beeld van de opgetelde stellingen

een proces 33,3% scoort, dit gelijk staat aan 100% beïnvloeding van het vertrouwen (hoger scoren is niet mogelijk).

Verder kunnen per scenario maximaal 14 punten worden behaald. Vervolgens worden de verschillende processen procentueel tegen elkaar uitgezet. Het proces dat procentueel het hoogst scoort, is het belangrijkste proces. Op basis van dit vergelijk kan eenvoudig de rangorde binnen de processen worden bepaald. Ook geeft deze methode de impact op het vertrouwen van ieder proces afzonderlijk direct weer.

Voor de bestuurlijke en operationele processen kunnen maximaal 24 punten per enquête worden behaald. Dit betekent dat maximaal 936 punten per managementproces kunnen worden gescoord. Door tevens het positieve en negatieve scenario binnen de managementprocessen te betrekken kan worden bepaald welk managementproces de grootste invloed op het vertrouwen uitoefent. Per managementproces, in combinatie met een positief of negatief scenario, kunnen 12 punten worden gescoord zodat het totaal op 468 punten komt. Ook deze gegevens worden procentueel met elkaar vergeleken zodat de rangorde eenvoudig kan worden vastgesteld.

Met de gegevens die in het algemene gedeelte van de enquête zijn verkregen, kunnen diverse modererende analyses worden uitgevoerd. Zo kan bepaald worden of de rol binnen een samenwerkingsverband van invloed is op het beïnvloeden van het vertrouwen of dat er een verschil is tussen de klant en outsourcingpartij. Voor het uitvoeren van deze testen is een variantie-analyse binnen SPSS uitgevoerd. Met deze analyse wordt gekeken naar de samenhang tussen twee kwantitatieve of ordinale variabelen waarbij gegevens in enkele groepen in te delen zijn. Omdat de gegevens via een steekproef zijn verkregen, wordt tevens de kans berekend dat het onwaarschijnlijk is dat er een samenhang tussen de variabelen aanwezig is. Bij een P-waarde (het significantieniveau) van 0,05 (5%) wordt aangenomen dat de variabelen een samenhang hebben. Voor iedere groep van gegevens moet de berekening apart worden uitgevoerd. Daarna is het mogelijk een uitspraak per groep te doen waarbij een specifieke groep sterk kan afwijken van de eerder verrichte variantie-analyse.

De verkregen informatie, vanuit de analyse, zal in het conceptmodel worden verwerkt, zodat aan het einde van de analyse een uitspraak over het conceptmodel kan worden gedaan.

5 Resultaten van het empirisch onderzoek

5.1 De analyse van de enquêtegegevens

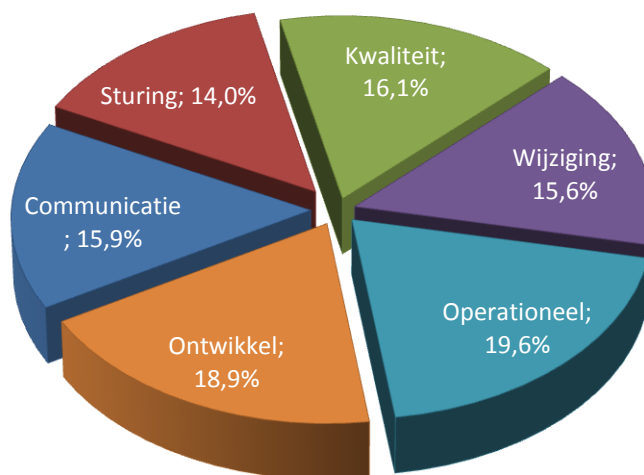
Vanuit de literatuurstudie is een conceptueel model opgesteld dat vervolgens op empirische wijze is getest. Vanuit de opgestelde deelvragen zal worden getest of het conceptuele model eenduidig en correct is om in de praktijk toe te passen. Wat opvalt is, dat van de negenendertig enquêtes, er 10 vanuit de rol van klant en 29 vanuit de rol van leverancier zijn ingevuld. Een duidelijke reden hiervoor is uit het onderzoek niet direct op te maken. Verder had 61,6% van de ondervraagden een samenwerkingsverband van minder dan 5 jaar. Van de ondervraagden had 30,8% een samenwerkingsverband tussen de 5 en 10 jaar. Slechts 7,7% werkt meer dan 10 jaar met de partner samen.

5.2 Wat is de relatie tussen de afzonderlijke processen

Om uitsluitel te geven wat de exacte relatie tussen de processen is, zullen eerst een drietal onderliggende vragen worden behandeld. Deze vragen geven gedeeltelijk inzicht in de relatie van de afzonderlijke processen. Daarna kan worden bepaald of er een duidelijke relatie aanwezig is.

Zijn één of meerdere, in het conceptuele model genoemde processen, belangrijker dan anderen

Binnen het onderzoek zijn een zestal processen benoemd. Vanuit de analyse zijn deze processen procentueel uitgedrukt in volgorde van belangrijkheid. Vanuit afbeelding 10 kunnen we zien dat de processen niet veel van elkaar verschillen. Hierdoor is een duidelijke rangorde niet op te stellen. Het blijkt dat het operationeel- en ontwikkelproces, beiden rond de 19%, als meest belangrijke naar voren komen. Verder liggen de processen kwaliteit, communicatie en wijziging dicht bij elkaar, allen rond de 16,0%. Zij vertegenwoordigen een totaalandaal van 47,6% op de beïnvloeding van het vertrouwen. Het sturingsproces is duidelijk het minst belangrijk en heeft maar 14% aandeel op het vertrouwen.



Afbeelding 10; Verdeling van de processen in procenten

Welke rangorde bestaat er binnen de processen

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat het niet mogelijk is een specifieke rangorde binnen de processen aan te brengen omdat de verschillen zeer klein zijn. Wanneer we toch een rangorde willen opstellen wordt het proces met de hoogste score als belangrijkste aangewezen. Door de processen procentueel uit te drukken blijkt het operationele proces, met 19,6%, als belangrijkste naar voren te komen. Het minst belangrijke proces blijkt het sturingsproces met

14,0% te zijn. Onderstaande tabel geeft de rangorde van de processen binnen dit onderzoek aan. Verder is te onderscheiden dat het verschil tussen de verschillende processen niet erg groot is. Zeker wanneer deze wordt uitgezet ten opzichte van de maximaal te behalen score. Wanneer we kijken naar het aantal malen dat de verschillende processen zijn geselecteerd, blijkt dat hier een grotere afwijking te vinden is.

Rangorde nummer	Procesnaam	Score	% tov max 546	Verschil in aantal					Verschil in %					
1	Operationeel proces	321	58.8						19.6					
2	Ontwikkelp proces	309	56.8	12					18.9	0,7				
3	Kwaliteitsproces	264	48.4	45	57				16.1	2,8	3,5			
4	Communicatie proces	260	47.4	4	49	61			15.9	0,2	3,0	3,7		
5	Wijzigingsproces	255	46.7	5	9	54	66		15.6	0,3	0,5	0,7	4,0	
6	Sturingsproces	229	41.9	26	31	35	80	92	14.0	1,6	1,9	2,1	4,9	5,6

Tabel 2; Volgorde van de processen

Hoe groot is de invloed van ieder afzonderlijk proces op het vertrouwen

De invloed van ieder proces op het vertrouwen is binnen dit onderzoek uitgedrukt in procenten. Voor ieder proces is bepaald hoe vaak het proces binnen de enquête is geselecteerd. Door het optellen van het aantal keer dat een proces is gekozen, is de belangrijkheid van het proces bepaald. Uit de analyse blijkt dat geen enkel proces de hoogst mogelijke score van 33,3% heeft gehaald. Uit tabel 2 blijkt dat het verschil tussen het belangrijkste en minst belangrijkste proces 5,6% bevat. In het totaal is het belangrijkste proces dus 92 keer meer geselecteerd. Per enquête betekent dit dat het belangrijkste proces gemiddeld 2,3 keer vaker is geselecteerd.

De invloed van ieder afzonderlijk proces op het vertrouwen, door het wijzigen van processen, is in tabel 2 in procenten weergegeven. Verder is uit het empirisch onderzoek helaas niet op te maken hoe groot de invloed van ieder proces op het vertrouwen is. Binnen SPSS is een Chi kwadraat test uitgevoerd (zie bijlage III). Deze test laat zien dat er geen significant verband bestaat tussen de verschillende processen. Verder onderzoek van de verkregen procesgegevens laat zien dat er binnen de verschillende stellingen per procescluster onvoldoende variatie aanwezig is. Wanneer alle vragen die betrekking hebben op twee specifieke processen worden bekeken, ligt de score voor vrijwel alle procesparen rond de vijftig procent. Hierdoor kan geen duidelijke rangorde worden verkregen en liggen de processen altijd relatief dicht bij elkaar.

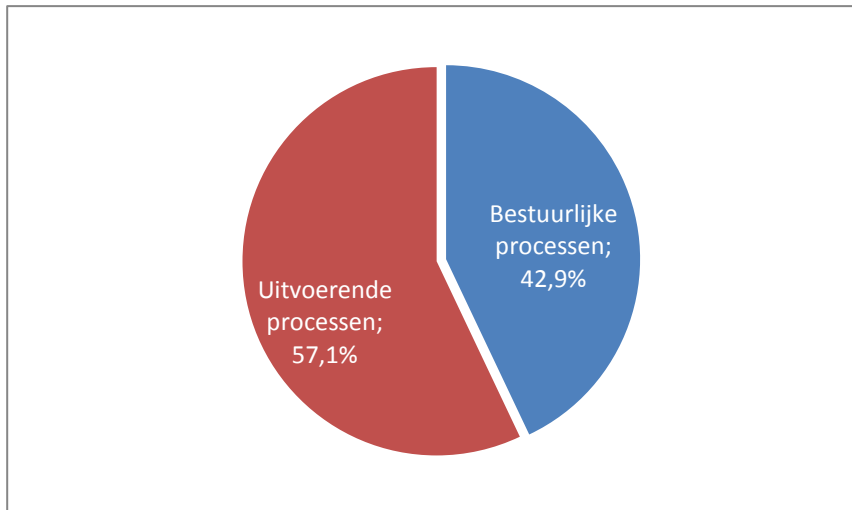
Binnen de verschillende deelvragen is de relatie tussen de processen aangegeven. Vooral in tabel 2 wordt duidelijk gemaakt welke relatie de verschillende processen tot elkaar hebben. De grootste onderlinge relatie tussen de verschillende processen is binnen de drie opgestelde groepen terug te vinden. Het operationele en ontwikkelproces komen als belangrijkste processen naar voren. De verschillen tussen de twee uiterste groepen blijft echter relatief klein. Er blijkt geen significant verband tussen de processen gemeten te zijn. De onderlinge verschillen tussen de procesparen liggen vrijwel allemaal rond de vijftig procent waardoor een duidelijke rangorde niet kan worden opgesteld.

5.3 Is er een verschil aanwezig tussen de bestuurlijke en uitvoerende processen.

Ook hierbij zijn deelvragen benoemd die eerst verder worden uitgewerkt. Daarna zal het verschil tussen de bestuurlijke en uitvoerende processen verder worden behandeld.

Is de invloed van de beide managementprocessen even belangrijk voor het vertrouwen

Vanuit de verschillende stellingen is bepaald welke specifieke stellingen het verschil tussen bestuurlijke en uitvoerende processen bepalen. Hieruit is op te maken dat het uitvoerende proces met 54% belangrijker is dan het bestuurlijke proces wat 46% scoort (zie afbeelding 11). Dit is eveneens op te maken uit de eerder genoemde rangvolgorde waarbij de twee belangrijkste processen uitvoerende processen zijn. Doordat het wijzigingsproces als veel minder belangrijk wordt gezien, is er geen groot verschil tussen de managementprocessen te onderscheiden.

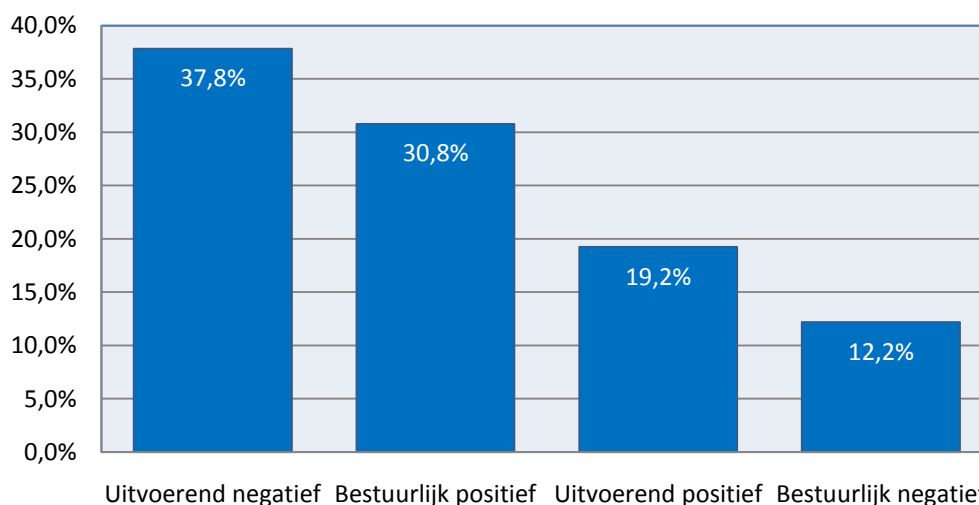


Afbeelding 11; Managementprocessen

De verschillen tussen de twee deelgebieden is relatief klein, wat grotendeels te maken heeft met de opzet van de enquête. Binnen de enquête is vooral aandacht besteed aan de relatie tussen de onderlinge processen.

Is de beïnvloeding van een negatief hoofdproces gelijk aan een positief hoofdproces

Wanneer er een extra dimensie aan de managementprocessen wordt toegevoegd, blijkt dat er een grotere onderverdeling bestaat. Als meest belangrijke hoofdproces komt het uitvoerend negatieve proces met 37,8% naar voren, gevolgd door de bestuurlijk positieve processen met een score van 30,8% (zie afbeelding 12). De overige twee worden als minder relevant ervaren en scores beduidend minder.

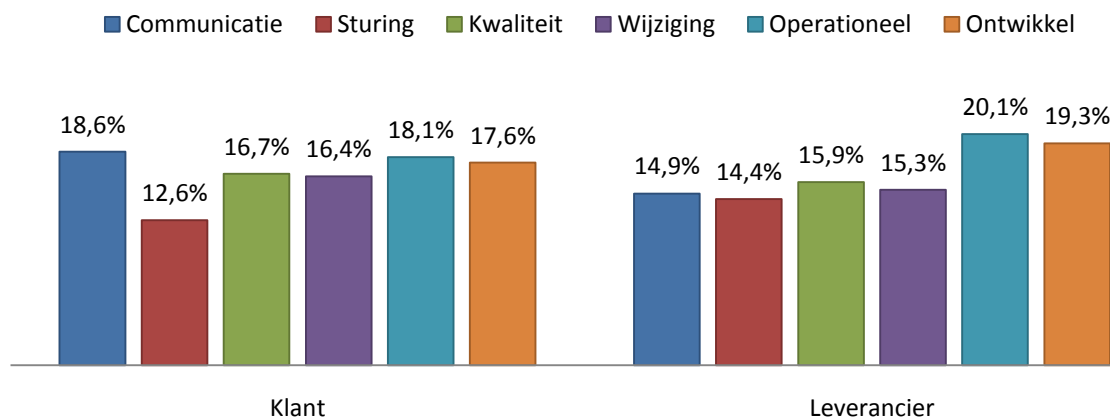


Afbeelding 12; Bestuurlijk en uitvoerend positieve en negatieve proceswijzigingen

Uit de analyse komt naar voren dat er een verschil bestaat tussen het uitvoerende en bestuurlijke proces ten opzichte van de beïnvloeding van het vertrouwen. Vooral wanneer de managementprocessen verder worden onderverdeeld in negatief en positief blijkt een duidelijke onderverdeling zichtbaar. Wat opvalt is dat het uitvoerend negatief proces hoog scoort, gevolgd door een bestuurlijk positief proces. Het bestuurlijk negatieve proces wordt als minst belangrijke ervaren.

5.4 Zijn andere variabelen van invloed op het conceptuele model.

Binnen de enquête zijn een tweetal extra vragen opgesteld om te bepalen of deze van invloed zijn op het vertrouwen binnen een samenwerkingsverband. Bij de rol die een partner in het samenwerkingsverband inneemt, valt op dat vooral het communicatieproces voor de klant een afwijking vertoont (Afbeelding 13). Vanuit de totale analyse scoort het communicatieproces 15,9%. De score bij de klant blijkt gemiddeld 18,6% te zijn wat een toename van 2,7% betekent. Door deze sterke stijging blijkt dat het management, operationeel en ontwikkelproces als minder belangrijk door de klant worden gezien. Voor de leverancier, die de processen uitvoert, komen de waarden van de processen redelijk overeen met de totaal score waarbij alleen het communicatieproces een afwijking van 1% negatief laat zien.

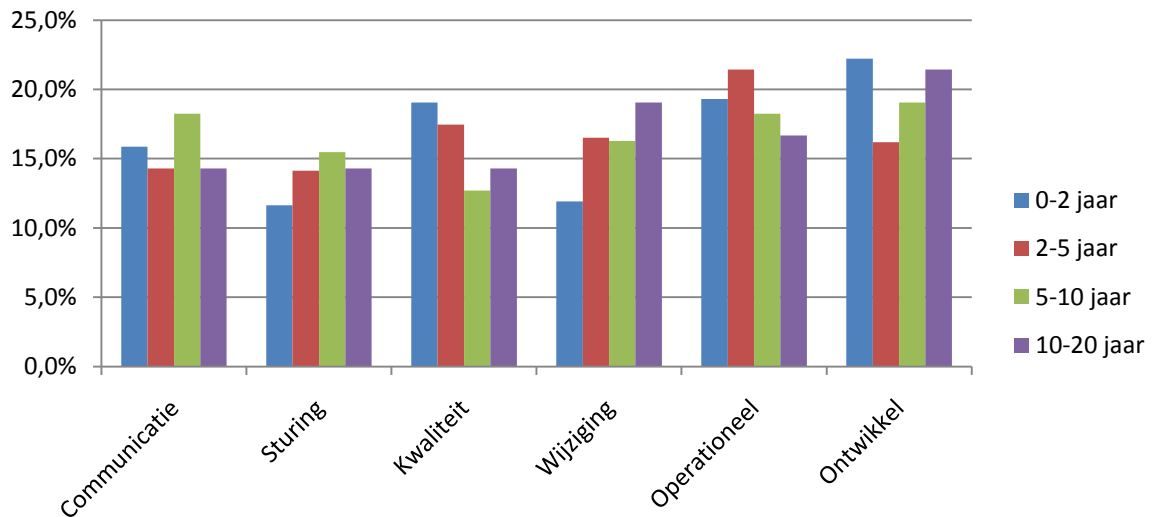


Afbeelding 13: De processen verdeelt naar de rol in de samenwerking

Uit de uitgevoerde variantie-analyse komt naar voren dat er geen samenhang is aangetoond tussen de processen en de rol die een partner in het samenwerkingsverband inneemt. Voor alle processen is een sigma gevonden die ruim boven de gestelde 5% uitkomt. Zie voor de gevonden waarden bijlage III.

Wanneer we kijken naar de verschillen binnen het bestuurlijke en uitvoerende proces blijken de gegevens redelijk overeen te komen. De volgorde die in de totaalanalyse naar voren komt, is in gelijke mate aanwezig tussen de beide managementprocessen. Wel blijkt dat het verschil tussen de managementprocessen, in combinatie met de positieve en negatieve scenario's, minder ver uiteen liggen.

Wanneer we het aantal jaren van de samenwerking in de analyse betrekken, zien we aan afbeelding 14 dat er flinke verschillen aanwezig zijn. Wanneer men minder dan 5 jaar samenwerkt, blijkt dat vooral de kwaliteit en het operationele proces als belangrijk aspect voor het vertrouwen wordt aangegeven. In de loop der jaren wordt dit minder belangrijk. Wat verder opvalt is dat voor vrijwel alle jaren dat men samenwerkt, het uitvoerende proces belangrijker wordt geacht dan het bestuurlijke proces.



Afbeelding 14; De processen uitgezet tegen het aantal jaren van de samenwerking

Voor het aantal jaren van de samenwerking is ook een variantie-analyse uitgevoerd. Ook hier is te weinig samenhang vastgesteld om aan te nemen dat deze aanwezig is. De sigma van de verschillende processen varieert tussen de 0 en 25,4%. Slecht drie processen hebben een significantie van minder dan 5% dit is onvoldoende om aan te nemen dat er een samenhang bestaat tussen de processen en het aantal jaren dat men samenwerkt.

6 Conclusie, aanbevelingen en reflectie

6.1 Conclusie

In dit onderzoek wordt getracht een verklaring te geven voor de vraagstelling “*in hoeverre beïnvloeden wijzigingen van processen de aard en mate van vertrouwen tussen de partners.*” Vanuit de literatuurstudie zijn in eerste instantie een viertal vragen beantwoord wat uiteindelijk tot een conceptueel model heeft geleid. Daarop volgend is een empirisch onderzoek gehouden waarin het conceptuele model, door beantwoording van een drietal vragen, is getest.

6.1.1 Wat is de relatie tussen de afzonderlijke processen

Uit het empirisch onderzoek blijkt niet dat er een ordening van belangrijkheid tussen de processen aanwezig is. Vanuit de literatuurstudie is geconcludeerd dat communicatie het belangrijkste proces is en dat de andere processen minder invloed op het vertrouwen uitoefenen. Ook Oza (2006) beschrijft dat binnen een samenwerkingsverband het communicatieproces als belangrijkste proces moet worden aangemerkt. Uit het onderhavige onderzoek komt naar voren dat juist het operationele en ontwikkelproces als belangrijkste worden aangemerkt en het communicatieproces als minder belangrijk wordt ervaren.

Als mogelijke verklaring voor het feit dat het communicatieproces niet als belangrijkste proces wordt gezien kan zijn dat de definitie van communicatie, dat binnen dit onderzoek is gehanteerd, afwijkt van de definitie in andere onderzoeken. Binnen dit onderzoek is alleen de formele communicatie, zoals vergaderingen, documentatie et cetera, als communicatieproces gehanteerd. De benodigde communicatie binnen de overige processen, om deze correct uit te voeren, zijn daar niet in opgenomen en worden als onderdeel van het betreffende proces geformuleerd. Binnen andere studies worden deze aspecten wellicht wel binnen de definitie gehanteerd en daarom als kritische succesfactor benoemd.

Op basis van de geanalyseerde gegevens kan geen duidelijke rangorde worden opgesteld. Deze bevinding kan verschillende verklaringen hebben. Deze verklaringen kunnen onder andere zijn:

- Alle processen worden door de geënquêteerde even belangrijk gevonden waardoor nooit een duidelijke rangorde kan worden opgesteld
- De enquête is niet juist opgezet waardoor een verkeerd beeld ontstaat
Binnen de enquête worden steeds twee processen met elkaar vergeleken, hierdoor moet de geënquêteerde kiezen tussen de genoemde processen. Wanneer de geënquêteerde deze beide processen als niet belangrijk ervaart zal hij toch moeten kiezen een andere keuze is er niet. Beter zou het zijn de geënquêteerde iedere keer tussen alle processen te laten kiezen. Hierdoor wordt meer inzicht verkregen in de belangrijkheid van de afzonderlijke processen.

6.1.2 Bestaat er een verschil tussen de bestuurlijke en uitvoerende processen

Als belangrijkste hoofdproces komt het uitvoerende proces naar voren. Kramer (1999) geeft in zijn onderzoek aan dat vertrouwen sneller negatief dan positief wordt beïnvloed. Dat is wat uit dit onderzoek eveneens naar voren komt. Het uitvoerende negatieve proces, met bijna 38%, wordt als belangrijkste hoofdproces verkozen. Het daarop volgende proces, het bestuurlijk positief hoofdproces, scoort 7% minder. De overige twee managementprocessen zijn duidelijk minder belangrijk. Wel dient hierbij een kanttekening te worden geplaatst, omdat dit onderzoek zich niet uitputtend richt op het verschil in positieve en negatieve aspecten van proceswijzigingen.

6.1.3 De variabelen binnen het conceptuele model

Binnen het conceptuele model wordt een tweetal variabelen benoemd dat wellicht van invloed kan zijn op het vertrouwen. Wanneer we naar de rol in een samenwerkingsverband kijken blijkt dat vooral de klant het communicatieproces als zeer belangrijk ervaart. Een verklaring voor dit feit kan zijn dat alleen door voldoende communicatie de klant op de hoogte is van de activiteiten die voor hem/haar worden uitgevoerd. Voor de leverancier is dit minder belangrijk omdat hij veelal de informatie moet aanleveren en hij dus al op de hoogte is.

Verder blijkt dat er een verschuiving van belangrijke processen optreedt naar mate de samenwerking voortduurt. In het begin van een samenwerkingsverband zijn andere processen belangrijker dan na een aantal jaren. Omdat er onvoldoende samenhang tussen de verschillende processen in de variantieanalyse is gevonden, voor zowel het aantal jaren dat men samenwerkt en de rol in de samenwerking, kan onvoldoende worden aangetoond dat deze aspecten invloed op het vertrouwen uitoefenen.

6.1.4 Conclusie hoofdvraag

Gesteld kan worden dat de aard en mate van vertrouwen door proceswijziging wordt beïnvloed. Echter een duidelijk rangorde binnen de processen is niet aan te brengen. Verder is uit het onderzoek op te maken dat de uitvoerende processen een iets groter aandeel in de beïnvloeding van het vertrouwen hebben dan de bestuurlijke processen. Uitvoerende negatieve proceswijzigingen beïnvloeden het vertrouwen het meest en het communicatieproces wordt alleen door de klant als belangrijkste proces aangemerkt. Uit het onderzoek kan niet worden opgemaakt of er een significante samenhang bestaat tussen de beïnvloeding van het vertrouwen en de rol binnen een samenwerkingsverband of het aantal jaren dat men samenwerkt.

6.2 Aanbevelingen

Vanuit de literatuur zijn enkele interessante aspecten naar voren gekomen die niet binnen de kaders van dit onderzoek zijn meegenomen. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan het opportunistisch gedrag van een organisatie in een samenwerkingsverband en de relationele- en prestatierisico's (Das & Teng, 2001). Om over deze aspecten een uitspraak te kunnen doen, en te bepalen of deze een relatie tot het vertrouwen hebben, zijn de onderstaande vragen opgesteld.

- Hoe kan de impact van proceswijzigingen op verantwoorde en meetbare wijze worden uitgedrukt
- Is opportunistisch gedrag een gevolg of de oorzaak van vermindering van het vertrouwen
- Welke impact hebben de door Das & Teng (2001) genoemde relationele- en prestatierisico's op het vertrouwen

Uit dit oriëntatieonderzoek komt naar voren dat er onvoldoende onderscheid tussen de verschillende processen aanwezig is. Daarom zal vervolgonderzoek meer duidelijkheid moeten geven in de relatie tussen de diverse processen. Door het empirisch toetsen van het conceptuele model aan de hand van gestructureerde interviews, in combinatie met een aangepaste enquête, kan een correct model worden opgesteld. Dit model kan dan vervolgens in de praktijk binnen samenwerkingsverbanden worden gehanteerd. Wel zal kritisch moeten worden gekeken naar de gebruikte enquête om te bepalen of deze de gewenste informatie op zal leveren. Bij het opstellen van een nieuwe enquête kan men beter kiezen alle processen binnen een vraagstelling op te nemen. De geënquêteerde kan dan het voor haar meest belangrijke proces selecteren. Hierdoor kan ieder scenario uitgebreid onderzocht worden, waarbij alle processen gelijkwaardig zijn, waardoor meer inzicht wordt verkregen in wat werkelijk het meest belangrijke proces is.

Wanneer aanvullend onderzoek wordt verricht is het interessant om de aspecten positief en negatief een prominentere plaats te geven om te bepalen welk aspect het vertrouwen het meest beïnvloed. Door het vermengen van positieve en negatieve stellingen in één vraag wordt meer informatie verkregen over de belangrijkheid van dit aspect. Voor het opstellen van een onderzoeksvraag waarbij het positieve en negatieve aspect prominenter aanwezig is kan worden gedacht aan; “Beïnvloedt een negatieve proceswijziging het vertrouwen meer dan een positieve proceswijziging”.

Vanuit het onderzoek van Oza (2006) blijkt dat communicatie het belangrijkste aspect binnen een samenwerkingsverband is. Uit het onderhavige onderzoek blijkt dat andere processen belangrijker zijn dan het communicatieproces. Verder onderzoek over het communicatieproces lijkt dus evident waarbij vooral aandacht aan de verschillende definities van het communicatieproces moet worden besteed. Het empirisch toetsen van de verschillende definities kan verder inzicht in het communicatieproces sterk vergroten. Deze nieuwe inzichten kunnen dan worden gebruikt om het conceptuele model te testen en verder aan te passen.

6.3 Onderzoeksreflectie

Aan het begin van het onderzoek werd door de Open Universiteit een drietal documenten opgeleverd om een onderzoeksvraag te formuleren. Na het lezen van de documenten was het voor mij duidelijk dat ik op de beïnvloeding van proceswijzigingen op het vertrouwen zou afstuderen omdat dit direct mijn aandacht en interesse had. Na een eerste korte inventarisatie van de documenten ben ik via het internet naar literatuur gaan zoeken. Aan de hand van enkele gevonden artikelen heb ik een voorlopige vraagstelling opgesteld.

Tegen de literatuurstudie zag ik erg op omdat er een vierweekse vakantie was gepland, hierdoor moest ik in korte tijd veel nuttige artikelen zoeken. Na twee weken had ik voldoende materiaal om tijdens mijn vakantie aandacht aan de literatuurstudie te schenken. Het bleek echter anders te lopen waardoor het onderzoek vijf weken heeft stil gelegen. Vervolgens – gemotiveerd door de studiegenoten - ben ik met extra inzet aan de literatuurstudie begonnen. Als eerste heb ik gezocht naar informatie over vertrouwen in samenwerkingsverbanden en processen. Vanuit de literatuur is gebleken dat soortgelijk onderzoek nog niet of minimaal binnen de wetenschap is uitgevoerd. Wel hebben meerdere onderzoeken een conceptueel model aan de hand van kritische succesfactoren opgeleverd. Vooral het feit dat er geen eenduidige definitie van vertrouwen in de literatuur te vinden was heeft mij verrast. Tijdens het literatuuronderzoek zijn diverse deelvragen beantwoord waardoor ik binnen het onderzoek meer inzicht in de verschillende aspecten van de hoofdvraagstelling kreeg. Door het combineren van de kritische succesfactoren van onder andere Oza (2006), in combinatie met de procesbeschrijving van Vosselman et al. (2009), heb ik een conceptueel model opgesteld. De literatuurstudie heb ik in ongeveer zes weken weten af te ronden en kijk hier met veel plezier op de leerzame periode terug.

Een groter probleem heb ik ervaren met het methodeonderzoek. Als eerste heb ik bepaald wat de beste methode, voor het verzamelen van de gegevens, was. Vooral de doorlooptijd van het onderzoek is een beperkende factor gebleken. Wanneer meer tijd beschikbaar was zou het mogelijk, en wellicht wenselijk, zijn geweest een multi-methodisch onderzoek uit te voeren door een enquête te combineren met enkele semigestructureerde interviews. Al snel bleek bij navraag onder managers van diverse bedrijven dat zij liever geen interviews over dit onderwerp wilden geven. Hierdoor werd de keuze voor de methode van gegevensverzameling beperkt. De enquête bleef uiteindelijk als enige reële optie over. Tijdens het opzetten van de enquête heb ik

regelmatig het boek van Saunders (2009) geraadpleegd. Een eerste opzet van de enquête was al snel verworpen omdat dit niet de gewenste informatie gaf. Het opstellen van een goede enquête, die de juiste aspecten meet, bleek moeilijker dan verwacht. Na meerdere besprekingen met mijn begeleider, over de opzet van de enquête, heb ik uiteindelijk de definitieve methode bepaald. Het opstellen van de stellingen in combinatie met de verschillende processen en scenario's heb ik in meerdere stappen in Excel uitgewerkt. Tegen de verwachting in bleek het veel moeilijker en meer tijd te kosten om een goede enquête op te stellen.

De geïnterviewden hebben drie weken de tijd gehad deze in te vullen. Wanneer hier meer tijd voor was ingedeeld en meerdere bedrijven uitgenodigd waren voor het onderzoek was waarschijnlijk een kleinere non response verkregen. Na het verzamelen en analyseren van de gegevens, bleek dat er geen significante verschillen tussen de processen te vinden waren. Door het relatief kleine aantal geïnterviewden is het uiteraard mogelijk dat er een vertekend beeld is ontstaan waardoor de resultaten en conclusie niet generaliseerbaar zijn. Echter juist door deze conclusie heb ik de enquêteopzet opnieuw bekeken en ben tot de conclusie gekomen dat deze wellicht foutief is opgezet. Beter had ik kunnen kiezen voor een enquête waarbij binnen iedere stelling alle processen werden benoemd. Hierdoor had de geënquêteerde het voor hem belangrijkste proces kunnen selecteren. Tevens had het aantal vragen wellicht kunnen afnemen omdat iedere vraag over alle processen meet. Per scenario zou wellicht een drie- of viertal vragen voldoende zijn geweest om uitsluitsel te geven. Hierdoor zouden 18 tot 24 procesvragen afdoende kunnen zijn geweest. Wanneer ik de enquête opnieuw zou moeten opzetten zou ik nog meer tijd nemen om uit te zoeken of de gewenste informatie met de opgestelde enquête verkregen wordt. Een vergelijkbaar onderzoek met gebruikmaking van een andere enquête moet aantonen of de gebruikte enquête correct is ingezet. De verwachting is dat juist de gebruikte enquête ervoor heeft gezorgd dat er geen duidelijke rangorde in de processen is aan te brengen. Dus nader onderzoek zal moeten aantonen in hoeverre het onderzoek de werkelijkheid benaderd. Uit dit onderzoek heb ik geleerd dat het opstellen van een goede enquête niet eenvoudig is en dat het veel tijd vergt.

Als laatste heb ik het eindverslag opgesteld. Omdat de verschillende mijlpaaldocumenten al waren opgesteld, kon ik hier veel informatie uit halen. Hierdoor heb ik in korte tijd het eindverslag kunnen schrijven. Het schrijven van het afstudeerverslag heb ik als leuk en leerzaam ervaren. Wanneer ik een soortgelijk onderzoek opnieuw moet uitvoeren zal ik meer tijd reserveren voor het methodeonderzoek en de wijze waarop de gegevens het beste kunnen worden verkregen. Ook het opzetten van een enquête zal in het vervolg meer aandacht krijgen waarbij een testgroep zal worden ingezet om te bepalen of de gewenste informatie met de enquête wordt verkregen. Al met al heb ik tijdens de hele opleiding veel geleerd waarbij ik veel van het geleerde momenteel in de praktijk toepas.

7 Referentie

- Abdul-Rahman, A., & Hailes, S. (2000). Supporting Trust in Virtual Communities. *Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 9). Hawaii: Published in the Proceedings of the Hawai'i International Conference on System Sciences.
- Adelakun, O., & Wabash, S. (2003). It Outsourcing Maturity Model. *DePaul University* .
- Babar, M. A., Verner, J. M., & Nguyen, P. T. (2007). Establishing and maintaining trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation. *The Journal of Systems and Software* , 1438–1449.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process Management And Technological Innovation: A Longitudinal Study Of The Photography And Paint Industries. *Administrative Science Quarterly* , V47(4) 676-706.
- Berekenen steekproefgrootte*. (1996-2010). Opgeroepen op 10 01, 2010, van TNS-Nipo: <http://www.tns-nipo.com/pages/significantietools-berekenen-steekproefgrootte.asp>
- Das, T., & Teng, B.-S. (2001). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management* , 1-29.
- Geyskens, I., & Steenkamp, J. (1997). De rol van vertrouwen bij het opbouwen van lange-termijnrelaties in de dienstensector. *Marketing samenwerking onderzoek* , 164-170.
- Imstrand, V. (2003). *The Role of Trust in Global Software Outsourcing Relationships*. Oslo: University of Oslo Department of Informatics.
- kragten, r. (sd). *Woordenlijst*. Opgeroepen op 3 26, 2010, van Kwaliteit & onderzoek: <http://www.kwaliteit.nl/woordenlijst.htm>
- Kramer, R. M. (1999). Trust And Distrust In Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology* , 569-598.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management* , V11(1) 67- 85.
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research* , vol 19;344–364.
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. *University of Oxford* , 94-107.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An Intergrative Model Of Organisational Trust. *Academy of Management Review* , V3(20) 709-734.
- Meer - Kooistra, J. v., & Vosselman, E. G. (2000). Management Control Of Interfirm Transactional Relationships: The case of Industrial Renovation And Maintenance. *Accounting, Organizations and Society* , V25(1), 51-77.
- Möllering, G. (2001). The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology* , V2(35), 403-420.
- Nguyen, P., Babar, M., & Verner, J. (2006). *Trust in Software Outsourcing Relationships: An Analysis of Vietnamese Practitioners' Views*. Alexandria NSW: National ICT Australia Ltd.
- Nooteboom, B. (1997). Grondslagen en grenzen van vertrouwen. *fylosofie in bedrijf* , 7-14.
- Nooteboom, B. (2006). *Trust and innovation*. Den Haag: Ministry of Economic Affairs.

Oza, N. (2006). *An Empirical Evaluation Of Client -Vendor Relationships In Indian Software Outsourcing Companies*. Hertfordshire: School of Computer Science, Faculty of Engineering and Information Sciences, University.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Belenux b.v.

Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships,. *Accounting, Organizations and Society alliances and networks* , (26) 161 - 191.

Vosselman, E., Verstegen, B., Olink, H., & Martin, H. (2009). *Contractual, relational and operational responses to control problems in interfirm transactional relationships: an integrated framework*.

Walter, A., Mueller, T. A., & Helfert, G. (2000). *The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results*. Karlsruhe: University of Karlsruhe.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., & Korsgaard, A. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management. The Academy of Management Review* , 512-530.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Intrapersonal Trust and Performance. *Organisation Science* , v9(2), 141-159.

Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal* , V3(1) 64-80.

Bijlage I de volledige enquête

Afstudeerproject "Beïnvloeding van vertrouwen door proceswijzigingen"

Met deze vragenlijst onderzoeken we de invloed die proceswijzigingen op het vertrouwen in een samenwerkingsverband kunnen hebben. Naar aanleiding van de ingevulde enquêtes worden de gegevens geanalyseerd, waarna een uitspraak over de beïnvloeding van het vertrouwen door proceswijzigingen kan worden gedaan.

Dit onderzoek geeft uitsluitsel welk proces binnen een samenwerkingsverband als belangrijkste wordt aangemerkt. Verder wordt gekeken of er processen zijn die geen invloed op het vertrouwen uitoefenen. Tevens is het mogelijk de onderlinge relatie tussen de processen te bepalen.

Welkom bij de enquête "Beïnvloeding van vertrouwen door proceswijzigingen".

Er zijn 45 vragen in deze vragenlijst

Algemeen

Geef op onderstaande schaal de waardering van het huidige vertrouwen in het samenwerkingsverband aan

	1 Heel weinig	2	3	4	5 Heel veel
Vertrouwen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welke rol vervult u in het samenwerkingsverband

- Ik breng mijn ICT onder bij de partner
- Ik ontwikkel, beheer en onderhoud de ICT voor anderen

Hoeveel jaren werkt u met uw partner samen

- 0 - 2 jaar
- 2 - 5 jaar
- 5 - 10 jaar
- 10 - 20 jaar
- meer dan 20 jaar

Proces georiënteerde stellingen

De beschreven stellingenparen zullen alle in meer of mindere mate het vertrouwen in de partner beïnvloeden. Selecteer per vraag de stelling waarvan u vindt dat deze het vertrouwen in de partner het meeste positief of negatief beïnvloed.

- soms wordt een belangrijke vergadering 1 uur voor aanvang door de partner zonder opgaaf van reden geannuleerd
- u ontdekt dat de uitvoering van activiteiten door uw partner soms door onervaren mensen wordt gedaan
- het maandelijks ICT overleg wordt door de partner, in verband met de vele activiteiten, geannuleerd
- de partner volgt bij het uitvoeren van uw processen nooit de vastgelegde procedures
- nieuwe software wordt door de partner niet meer gedocumenteerd omdat hiervoor onvoldoende tijd beschikbaar is
- voor het software-ontwikkeltraject zijn door de partner geen specifieke kwaliteitseisen vastgesteld waardoor kwaliteit niet is gegarandeerd
- wekelijks wordt door de partner een projectvergadering gehouden waarbij de voortgang en eventuele problemen worden besproken
- alle operationele processen zijn volgens de ISO norm door uw partner in een handboek vastgelegd
- wekelijks wordt er met u overleg gevoerd over de uitvoering en verbetering van de operationele processen
- u constateert dat de in de Service level Agreement vastgelegde kritische prestatie indicatoren nog nooit door de partner zijn overschreden
- problemen worden direct aan u gemeld, vergezeld van de benodigde informatie om het probleem structureel op te lossen
- de partner levert nieuwe systeemontwikkelingen altijd op tijd, binnen budget en van een goede kwaliteit op
- soms wordt een belangrijke vergadering 1 uur voor aanvang door de partner zonder opgaaf van reden geannuleerd
- door de partner worden nooit kwaliteitsproblemen opgemerkt, dit moet u altijd zelf constateren
- de partner vindt kwaliteit bij het uitvoeren van de verschillende activiteiten absoluut geen prioriteit
- de partner volgt bij het uitvoeren van uw processen nooit de vastgelegde procedures
- de besproken proceswijzigingen zijn door de partner niet binnen de gestelde tijd uitgevoerd.
- voor het software-ontwikkeltraject zijn door de partner geen specifieke kwaliteitseisen vastgesteld waardoor kwaliteit niet is gegarandeerd
- de besproken softwarewijzigingen worden door de partner altijd binnen de gestelde tijd, vakkundig uitgevoerd.
- alle operationele processen zijn volgens de ISO norm door uw partner in een handboek vastgelegd
- alle personeelsleden van de partner worden regelmatig bijgeschoold om de kennis op peil te houden
- u constateert dat de in de Service level Agreement vastgelegde kritische prestatie indicatoren nog nooit door de partner zijn overschreden
- voorkomende problemen worden door de partner direct, vakkundig en door gekwalificeerd personeel opgelost
- de partner levert nieuwe systeemontwikkelingen altijd op tijd, binnen budget en van een goede kwaliteit op
- soms wordt een belangrijke vergadering 1 uur voor aanvang door de partner zonder opgaaf van reden geannuleerd
- u ontdekt dat doorvoeren van kleine proceswijzigingen over het algemeen veel problemen geeft
- meerdere keren hebben verschillende proceswijzigingen, die de partner doorvoerde, geleid tot ernstige problemen in de productie
- de partner volgt bij het uitvoeren van uw processen nooit de vastgelegde procedures
- bij de partner is onvoldoende kennis van de operationele processen aanwezig om deze probleemloos uit te voeren

- voor het software-ontwikkeltraject zijn door de partner geen specifieke kwaliteitseisen vastgesteld waardoor kwaliteit niet is gegarandeerd
- door de partner zijn de methode van uitvoering voor alle operationele processen volledig beschreven en vastgelegd
- alle operationele processen zijn volgens de ISO norm door uw partner in een handboek vastgelegd
- de partner heeft in samenspraak met u kwaliteitseisen opgesteld om een constante kwaliteit te kunnen garanderen
- u constateert dat de in de Service level Agreement vastgelegde kritische prestatie indicatoren nog nooit door de partner zijn overschreden
- de partner stelt dat werkzaamheden alleen mogen worden uitgevoerd door gekwalificeerde werknemers
- de partner levert nieuwe systeemontwikkelingen altijd op tijd, binnen budget en van een goede kwaliteit op
- een belangrijke vergadering wordt 1 uur voor aanvang door de partner zonder opgaaf van reden geannuleerd
- wijzigingen die uw partner binnen een bestaand proces doorvoert, resulteren soms in productieproblemen
- verschillende operationele processen zijn door de partner niet uitgevoerd waardoor het complete bedrijfsproces vastloopt
- de partner volgt bij het uitvoeren van uw processen nooit de vastgelegde procedures
- verschillende bedrijfsprocessen verlopen stroever doordat de partner wijzigingen in de software heeft doorgevoerd
- voor het software-ontwikkeltraject zijn door de partner geen specifieke kwaliteitseisen vastgesteld waardoor kwaliteit niet is gegarandeerd
- de door de partner vastgelegde kwaliteitseisen borgen een correcte uitvoering van de proceswijzigingen
- alle operationele processen zijn volgens de ISO norm door uw partner in een handboek vastgelegd
- kleine proceswijzigingen die uw partner doorvoert, worden snel en vakkundig uitgevoerd en gedocumenteerd
- u constateert dat de in de Service level Agreement vastgelegde kritische prestatie indicatoren nog nooit door de partner zijn overschreden
- wanneer de partner proceswijzigingen heeft doorgevoerd, ervaart u dat het softwaresysteem stabiel werkt
- de partner levert nieuwe systeemontwikkelingen altijd op tijd, binnen budget en van een goede kwaliteit op
- soms wordt een belangrijke vergadering 1 uur voor aanvang door de partner zonder opgaaf van reden geannuleerd
- nieuwe functionaliteiten worden door de partner, zonder te bespreken of te documenteren, in de software doorgevoerd
- regelmatig worden door de partner niet geteste functionaliteiten in productie genomen
- de partner volgt bij het uitvoeren van uw processen nooit de vastgelegde procedures
- de partner geeft aan geen belang te hebben bij het vastleggen of specificeren van algemene kwaliteitseisen voor software ontwikkelprojecten
- voor het software-ontwikkeltraject zijn door de partner geen specifieke kwaliteitseisen vastgesteld waardoor kwaliteit niet is gegarandeerd
- wekelijks wordt door de partner een projectoverleg gehouden waar de planning en opgetreden problemen worden besproken
- alle operationele processen zijn volgens de ISO norm door uw partner in een handboek vastgelegd
- u ervaart dat nieuw ontwikkelde software veel beter presteert dan u verwachtte
- u constateert dat de in de Service level Agreement vastgelegde kritische prestatie indicatoren nog nooit door de partner zijn overschreden
- u ervaart dat de dagelijkse uitvoering van de bedrijfsprocessen door de partner zeer vakkundig en snel worden uitgevoerd
- de partner levert nieuwe systeemontwikkelingen altijd op tijd, binnen budget en van een goede kwaliteit op

- u ontdekt dat de uitvoering van activiteiten door uw partner soms door onervaren mensen wordt gedaan
- door de partner worden nooit kwaliteitsproblemen opgemerkt, dit moet u altijd zelf constateren
- u ontdekt dat doorvoeren van kleine proceswijzigingen over het algemeen veel problemen geeft
- wijzigingen die uw partner binnen een bestaand proces doorvoert, resulteren soms in productieproblemen
- de partner vindt kwaliteit bij het uitvoeren van de verschillende activiteiten absoluut geen prioriteit
- meerdere keren hebben verschillende proceswijzigingen, die de partner doorvoerde, geleid tot ernstige problemen in de productie
- verschillende operationele processen zijn door de partner niet uitgevoerd waardoor het complete bedrijfsproces vastloopt
- regelmatig worden door de partner niet geteste functionaliteiten in productie genomen
- nieuwe software wordt door de partner niet meer gedocumenteerd omdat hiervoor onvoldoende tijd beschikbaar is
- de partner geeft aan geen belang te hebben bij het vastleggen of specificeren van algemene kwaliteitseisen voor software ontwikkelprojecten
- verschillende bedrijfsprocessen verlopen stroever doordat de partner wijzigingen in de software heeft doorgevoerd
- de besproken proceswijzigingen zijn door de partner niet binnen de gestelde tijd uitgevoerd.
- wekelijks wordt door de partner een projectvergadering gehouden waarbij de voortgang en eventuele problemen worden besproken
- de door de partner vastgelegde kwaliteitseisen borgen een correcte uitvoering van de proceswijzigingen
- door de partner zijn de methode van uitvoering voor alle operationele processen volledig beschreven en vastgelegd
- wekelijks wordt door de partner een projectoverleg gehouden waar de planning en opgetreden problemen worden besproken
- wekelijks wordt er met u overleg gevoerd over de uitvoering en verbetering van de operationele processen
- alle personeelsleden van de partner worden regelmatig bijgeschoold om de kennis op peil te houden
- kleine proceswijzigingen die uw partner doorvoert, worden snel en vakkundig uitgevoerd en gedocumenteerd
- u constateert dat de in de Service level Agreement vastgelegde kritische prestatie indicatoren nog nooit door de partner zijn overschreden
- problemen worden direct aan u gemeld vergezeld van de benodigde informatie om het probleem structureel op te lossen
- de partner stelt dat werkzaamheden alleen mogen worden uitgevoerd door gekwalificeerde werknemers
- voorkomende problemen worden door de partner direct, vakkundig en door gekwalificeerd personeel opgelost
- wanneer de partner proceswijzigingen heeft doorgevoerd, ervaart u dat het softwaresysteem stabiel werkt

Bijlage II berekening SPSS

De berekeningen die binnen SPSS over de verzamelde gegevens zijn verricht gebaseerd op de vastgelegde processtellingen en de vraagnummers uit de enquête.

	Klein negatief					Sterk negatief					Combinatie negatief					Combinatie positief					positief					Sterk positief																
Communicatie	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Managing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Sturing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Wijziging	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Operationeel	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Ontwikkel	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Vraag nr.	1	7	13	19	25	31	32	2	8	14	20	26	33	34	3	9	15	21	27	35	36	4	10	16	22	28	37	38	5	11	17	23	29	39	40	6	12	18	24	30	41	42

Processen

```
COUNT Communicatie=Stelling_1 Stelling_2 Stelling_3 Stelling_4 Stelling_5 Stelling_6 Stelling_7 Stelling_8
Stelling_9 Stelling_10 Stelling_11 Stelling_12 Stelling_13 Stelling_14 Stelling_15 Stelling_16 Stelling_17
Stelling_18 Stelling_19 Stelling_20 Stelling_21 Stelling_22 Stelling_23 Stelling_24 Stelling_25 Stelling_26
Stelling_27 Stelling_28 Stelling_29 Stelling_30 Stelling_31 Stelling_32 Stelling_33 Stelling_34 Stelling_35
Stelling_36 Stelling_37 Stelling_38 Stelling_39 Stelling_40 Stelling_41 Stelling_42(1).
```

```
VARIABLE LABELS Communicatie 'Communicatie'.
```

```
EXECUTE.
```

```
COUNT Management=Stelling_1 Stelling_2 Stelling_3 Stelling_4 Stelling_5 Stelling_6 Stelling_7 Stelling_8
Stelling_9 Stelling_10 Stelling_11 Stelling_12 Stelling_13 Stelling_14 Stelling_15 Stelling_16 Stelling_17
Stelling_18 Stelling_19 Stelling_20 Stelling_21 Stelling_22 Stelling_23 Stelling_24 Stelling_25 Stelling_26
Stelling_27 Stelling_28 Stelling_29 Stelling_30 Stelling_31 Stelling_32 Stelling_33 Stelling_34 Stelling_35
Stelling_36 Stelling_37 Stelling_38 Stelling_39 Stelling_40 Stelling_41 Stelling_42(2).
```

```
VARIABLE LABELS Management 'Management'.
```

```
EXECUTE.
```

```
COUNT Kwaliteit=Stelling_1 Stelling_2 Stelling_3 Stelling_4 Stelling_5 Stelling_6 Stelling_7 Stelling_8 Stelling_9
Stelling_10 Stelling_11 Stelling_12 Stelling_13 Stelling_14 Stelling_15 Stelling_16 Stelling_17 Stelling_18
Stelling_19 Stelling_20 Stelling_21 Stelling_22 Stelling_23 Stelling_24 Stelling_25 Stelling_26 Stelling_27
Stelling_28 Stelling_29 Stelling_30 Stelling_31 Stelling_32 Stelling_33 Stelling_34 Stelling_35 Stelling_36
Stelling_37 Stelling_38 Stelling_39 Stelling_40 Stelling_41 Stelling_42(3).
```

```
VARIABLE LABELS Kwaliteit 'Kwaliteit'.
```

```
EXECUTE.
```

```
COUNT Wijziging=Stelling_1 Stelling_2 Stelling_3 Stelling_4 Stelling_5 Stelling_6 Stelling_7 Stelling_8 Stelling_9
Stelling_10 Stelling_11 Stelling_12 Stelling_13 Stelling_14 Stelling_15 Stelling_16 Stelling_17 Stelling_18
Stelling_19 Stelling_20 Stelling_21 Stelling_22 Stelling_23 Stelling_24 Stelling_25 Stelling_26 Stelling_27
Stelling_28 Stelling_29 Stelling_30 Stelling_31 Stelling_32 Stelling_33 Stelling_34 Stelling_35 Stelling_36
Stelling_37 Stelling_38 Stelling_39 Stelling_40 Stelling_41 Stelling_42(4).
```

```
VARIABLE LABELS Wijziging 'Wijziging'.
```

```
EXECUTE.
```

```
COUNT Operationeel=Stelling_1 Stelling_2 Stelling_3 Stelling_4 Stelling_5 Stelling_6 Stelling_7 Stelling_8
Stelling_9 Stelling_10 Stelling_11 Stelling_12 Stelling_13 Stelling_14 Stelling_15 Stelling_16 Stelling_17
Stelling_18 Stelling_19 Stelling_20 Stelling_21 Stelling_22 Stelling_23 Stelling_24 Stelling_25 Stelling_26
Stelling_27 Stelling_28 Stelling_29 Stelling_30 Stelling_31 Stelling_32 Stelling_33 Stelling_34 Stelling_35
Stelling_36 Stelling_37 Stelling_38 Stelling_39 Stelling_40 Stelling_41 Stelling_42(5).
```

```
VARIABLE LABELS Operationeel 'Operationeel'.
```

```
EXECUTE.
```

```
COUNT Ontwikkel=Stelling_1 Stelling_2 Stelling_3 Stelling_4 Stelling_5 Stelling_6 Stelling_7 Stelling_8 Stelling_9
Stelling_10 Stelling_11 Stelling_12 Stelling_13 Stelling_14 Stelling_15 Stelling_16 Stelling_17 Stelling_18
Stelling_19 Stelling_20 Stelling_21 Stelling_22 Stelling_23 Stelling_24 Stelling_25 Stelling_26 Stelling_27
Stelling_28 Stelling_29 Stelling_30 Stelling_31 Stelling_32 Stelling_33 Stelling_34 Stelling_35 Stelling_36
Stelling_37 Stelling_38 Stelling_39 Stelling_40 Stelling_41 Stelling_42(6).
```

```
VARIABLE LABELS Ontwikkel 'Ontwikkel'.
```

```
EXECUTE.
```

COUNT Bestuurlijk =Stelling_4 Stelling_5 Stelling_6 Stelling_13
Stelling_19 Stelling_25 Stelling_35 Stelling_37(1) Stelling_14 Stelling_20 Stelling_26 Stelling_36 Stelling_10
Stelling_11 Stelling_12 Stelling_42(2) Stelling_33 Stelling_15 Stelling_21 Stelling_27 Stelling_16 Stelling_38
Stelling_17 Stelling_18(3).
VARIABLE LABELS Bestuurlijk 'Bestuurlijk'.
EXECUTE.

COUNT Uitvoerend =Stelling_13 Stelling_14 Stelling_33 Stelling_15 Stelling_4
Stelling_10 Stelling_16 Stelling_42(4) Stelling_19 Stelling_20 Stelling_21 Stelling_36 Stelling_37 Stelling_5
Stelling_11 Stelling_17(5) Stelling_25 Stelling_26 Stelling_35 Stelling_27 Stelling_6 Stelling_12 Stelling_38
Stelling_18(6).
VARIABLE LABELS Uitvoerend 'Uitvoerend'.
EXECUTE.

COUNT Uitvoerend_negatief=Stelling_13 Stelling_14 Stelling_15 Stelling_33(4) Stelling_19 Stelling_20 Stelling_21
Stelling_36(5) Stelling_25 Stelling_26 Stelling_27 Stelling_35(6).
VARIABLE LABELS Uitvoerend_negatief 'Uitvoerend negatief'.
EXECUTE.

COUNT Bestuurlijk_negatief=Stelling_13 Stelling_19 Stelling_25 Stelling_35(1) Stelling_14 Stelling_20 Stelling_26
Stelling_36(2) Stelling_15 Stelling_21 Stelling_27 Stelling_33(3).
VARIABLE LABELS Bestuurlijk_negatief 'bestuurlijk negatief'.
EXECUTE.

COUNT Uitvoerend_positief=Stelling_4 Stelling_10 Stelling_16 Stelling_42(4) Stelling_5 Stelling_11 Stelling_17
Stelling_37(5) Stelling_6 Stelling_12 Stelling_18 Stelling_38(6).
VARIABLE LABELS Uitvoerend_positief 'Uitvoerend positief'.
EXECUTE .

COUNT Bestuurlijk_positief=Stelling_4 Stelling_5 Stelling_6 Stelling_37(1) Stelling_10 Stelling_11 Stelling_12
Stelling_42(2) Stelling_16 Stelling_17 Stelling_18 Stelling_38(3).
VARIABLE LABELS Bestuurlijk_positief 'Bestuurlijk positief'.
EXECUTE.

Bijlage III Uitgevoerde analyses

Onderstaand tabel toont de uitkomsten van de statische test (Chi-kwadraat) voor de processen.

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Communicatie	9,000 ^a	6	,174
Management	6,857 ^b	5	,231
Kwaliteit	16,286 ^c	7	,023
Wijziging	9,429 ^d	3	,024
Operationeel	6,000 ^a	6	,423
Ontwikkel	15,000 ^a	6	,020

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 6,0.

b. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,0.

c. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,3.

d. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,5.

Onderstaand tabel geeft de variantie-analyse van de processen ten opzichte van het aantal jaren samenwerking weer.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Communicatie	Between Groups	17,274	1	17,274	3,818	,058
	Within Groups	167,393	37	4,524		
	Total	184,667	38			
Management	Between Groups	4,397	1	4,397	1,428	,240
	Within Groups	113,962	37	3,080		
	Total	118,359	38			
Kwaliteit	Between Groups	,716	1	,716	,165	,687
	Within Groups	160,207	37	4,330		
	Total	160,923	38			
Wijziging	Between Groups	1,758	1	1,758	1,123	,296
	Within Groups	57,934	37	1,566		
	Total	59,692	38			
Operationeel	Between Groups	5,351	1	5,351	1,379	,248
	Within Groups					

	Within Groups	143,572	37	3,880		
	Total	148,923	38			
Ontwikkel	Between Groups	3,680	1	3,680	,744	,394
	Within Groups	183,090	37	4,948		
	Total	186,769	38			

Onderstaand tabel geeft de variantie-analyse van de processen ten opzichte van de rol binnen het samenwerkingsverband weer.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Communicatie	Between Groups	20,000	3	6,667	1,417	,254
	Within Groups	164,667	35	4,705		
	Total	184,667	38			
Management	Between Groups	13,537	3	4,512	1,507	,230
	Within Groups	104,822	35	2,995		
	Total	118,359	38			
Kwaliteit	Between Groups	44,923	3	14,974	4,518	,009
	Within Groups	116,000	35	3,314		
	Total	160,923	38			
Wijziging	Between Groups	31,092	3	10,364	12,683	,000
	Within Groups	28,600	35	,817		
	Total	59,692	38			
Operationeel	Between Groups	17,368	3	5,789	1,540	,221
	Within Groups	131,556	35	3,759		
	Total	148,923	38			
Ontwikkel	Between Groups	40,369	3	13,456	3,217	,034
	Within Groups	146,400	35	4,183		
	Total	186,769	38			