

Samenwerking in joint ventures

-

Publiek private samenwerking in de facilitaire dienstverlening



M.P.D. Kok

851004881

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Managementwetenschappen

Opleiding : Master of Science in Management

Begeleider/examinator : Dr. P.C.M. Claes

Medebeoordelaar : Dr. P.E. Kamminga

Juni, 2017

Inhoud

Voorwoord.....	- 3 -
Samenvatting	- 4 -
1. Inleiding.....	- 7 -
1.1 Aanleiding	- 7 -
1.2 Probleemstelling	- 8 -
1.3 Relevantie	- 9 -
1.4 Methode van onderzoek	- 10 -
2. Literatuuronderzoek	- 12 -
2.1 Nieuw Institutionele Economie.....	- 12 -
2.2 Samenwerkingsvormen	- 14 -
2.3 Sturing	- 17 -
2.4 Facilitaire dienstverlening.....	- 21 -
2.5 Proposities	- 22 -
3. Methodologie	- 25 -
3.1 Methode van onderzoek	- 25 -
3.2 Dataverzameling	- 27 -
3.3 Operationalisering.....	- 29 -
3.4 Data-analyse	- 29 -
3.5 Methodologische issues	- 30 -
4. Resultaten.....	- 32 -
4.1 Propositie 1.....	- 32 -
4.2 Propositie 2.....	- 34 -
4.3 Propositie 3.....	- 36 -
4.4 Propositie 4.....	- 38 -
4.5 Algemeen beeld	- 40 -
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen	- 42 -
5.1 Conclusies	- 42 -
5.2 Discussies.....	- 44 -
5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	- 46 -
Literatuur	- 48 -
Bijlage 1 – Interviewprotocol	- 54 -
Bijlage 2 – Uitwerking interviews.....	- 58 -

Voorwoord

Het verslag dat voor u ligt is geschreven ter afronding van mijn studie Managementwetenschappen, afstudeerrichting Controlling, aan de Open Universiteit. Deze scriptie gaat over succesvolle samenwerking in joint ventures tussen publieke en private organisaties in de facilitaire dienstverlening. Met deze scriptie rond ik een lange studieperiode af en kijk ik met trots terug op het behalen van mijn mastertitel.

De afgelopen jaren heeft mijn werkgever mij veel ruimte gegeven, zodat ik mij kon richten op het behalen van mijn diploma. Mijn dank gaat dan ook naar hun uit voor de mogelijkheden die zij mij geboden hebben om wekelijks te kunnen focussen op mijn studie. Daarnaast wil ik het Vebego concern bedanken voor het feit dat zij wilden meewerken aan mijn onderzoek en specifiek de bestuurders van de joint ventures voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt.

Gedurende mijn studie ben ik door diverse docenten van de Open Universiteit begeleid en gecoacht, waardoor ik goed geprepareerd aan het afstudeertraject kon beginnen. Hun kritische feedback heeft hierin een grote bijdrage gehad. Verder wil ik Paul Claes en Pieter Kamminga als eerste en tweede begeleider bedanken voor de goede en fijne begeleiding tijdens deze scriptie. Ze hebben mij voorzien van goede en constructieve feedback en namen altijd ruim tijd om de voortgang van mijn scriptie te bespreken.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken die de afgelopen jaren mij volop gesteund en aangemoedigd hebben tijdens mijn studie. Hun steun heeft er aan bijgedragen dat ik deze studie heb kunnen afronden. Bedankt!

Michiel Kok

Den Haag, 29 juni 2017

Samenvatting

Een joint venture is een strategische alliantie tussen twee of meer partners die ieder competenties en/of middelen samenbrengen in één onderneming. Een joint venture kan een goede manier zijn om marktaandeel te vergroten, een nieuwe markt te betreden of kosten te reduceren. Om een joint venture succesvol te laten zijn, is de kwaliteit van de samenwerking van essentieel belang. Deze scriptie doet onderzoek naar samenwerking in joint ventures in de publiek private sector op het gebied van facilitaire dienstverlening. Hierbij staat de volgende vraag centraal: "Hoe kunnen profit en non-profit organisaties in de facilitaire dienstverlening ten aanzien van sturing en verantwoording succesvol samenwerken in een joint venture?". Naar aanleiding van literatuuronderzoek naar control mechanismes, waarbij de perspectieven van de Nieuw Institutionele Economie leidend zijn, zijn vier proposities geformuleerd. Deze vier proposities zijn getoetst middels een kwalitatief onderzoek in de vorm van meervoudige case study.

Bij deze studie is veel relevante literatuur geraadpleegd. Deze maakt onderscheid in verschillende control mechanismes. Bij dit onderzoek zijn toonaangevend de control dimensies die Geringer & Herbert (1989) beschrijven en de drie soorten control mechanismes die Groot & Merchant (2000) onderscheiden. Verder is gebruik gemaakt van de studie van Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2007) die een integraal model hebben ontwikkeld hoe samenwerkende partners joint venture control uitoefenen. Naast de formele control mechanismes is onderzocht in hoeverre vertrouwen als informeel control mechanisme een bepalende factor is in de samenwerking tussen partners. Dekker & Van den Abbeele (2010) stellen dat het onderlinge vertrouwen de mate van formele control bepaalt. De literatuurstudie heeft geleid tot de volgende vier proposities:

P1: De inzet van en het sturen op result controls bij gespecialiseerde facilitaire dienstverlening en daarbij behorende kenmerken (schoonmaak van een ziekenhuis) ten opzichte van standaard facilitaire dienstverlening (schoonmaak in een commodity omgeving) is belangrijker, omdat kwaliteitsnormen hoger liggen.

P2: De mate van control bij gespecialiseerde facilitaire dienstverlening ten opzichte van standaard facilitaire dienstverlening zal hoger zijn als gevolg van de importantie van het realiseren van kwaliteitsdoelstellingen.

P3: De betrokkenheid (focus) van ouders van een JV in een gespecialiseerde omgeving ten opzichte van een commodity omgeving zal intenser zijn als gevolg van de importantie van het realiseren van kwaliteitsdoelstellingen.

P4: De maatschappelijke belangen van de publieke partner versus de economische belangen van de private partner maakt sociale control een belangrijke factor voor een succesvolle samenwerking. Er zal daarom focus moeten worden aangebracht op relatiemanagement door middel van het toepassen van personnel/cultural controls.

Op basis van de proposities zijn semigestructureerde vragenlijsten opgesteld. Deze vragen zijn middels interviews gesteld bij vier joint ventures, waar telkens twee interviews zijn afgenomen. Deze joint ventures opereren allen in de facilitaire dienstverlening en in het specifiek in de schoonmaakdiensten. Twee van deze joint ventures opereren in een gespecialiseerde omgeving en twee in een commodity omgeving.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat vertrouwen de belangrijkste pijler is voor een succesvolle samenwerking. Hoge mate van vertrouwen leidt er toe dat sturing en control mechanismes na verloop van tijd steeds informeler worden. Hierbij valt overigens wel op dat het realiseren van doelstellingen een vereiste is.

Propositie 1, 2 en 4 zijn aangenomen, terwijl propositie 3 is verworpen. Voor de aangenomen proposities geldt, dat inderdaad de mate van control wordt beïnvloed door de omstandigheid van een gespecialiseerde- of commodity omgeving. Het belang van een gespecialiseerde omgeving blijkt mede uit de wijze waarop de control is ingericht. Uit het onderzoek blijkt dat vertrouwen een sleutelbegrip is en daarom zijn relationele aspecten een bepalende factor. Ten aanzien van propositie 3 onderkennen de geïnterviewden het hoge belang, maar dit leidt niet tot een wijze van sturing die als intensieve bemoeienis is te kenmerken. Zeker ook gebaseerd op het aanwezige vertrouwen blijft men op zakelijke wijze sturen, waarbij het primaat duidelijk bij de joint venture blijft. Met name de aspecten vertrouwen en wederzijds respect dragen hieraan bij. Overigens is het wel van belang dat te realiseren doelen vooraf helder worden benoemd.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat publieke en private organisaties prima met elkaar kunnen samenwerken in een joint venture. Het antwoord kan voornamelijk gevonden worden in het onderlinge vertrouwen. Mogelijke conflicten tussen private (winst) doelstellingen en publieke doelstellingen zijn in dit onderzoek niet genoemd.

Het onderzoek leidt er niet toe om de bestaande literatuur ter discussie te stellen. Toch kent dit onderzoek zijn beperkingen. Een van de beperkingen is dat de onderzochte joint ventures

allemaal gelieerd zijn aan één familiebedrijf. Een andere beperking is dat onderzochte joint ventures doorgaans hun beoogde doelen realiseren. Onderzocht zou kunnen worden of dezelfde uitkomsten naar voren zouden komen als het onderzoek zou worden uitgevoerd bij multinationals/beursgenoteerde bedrijven als private partner in plaats van een familiebedrijf als private partner. Een ander mogelijk onderwerp van onderzoek kan zijn wat gebeurt indien de doelen niet worden gerealiseerd. Met name de vraag of informele waarden dan ook een belangrijke rol spelen in de samenwerking en hoe die zich dan verhouden tot de formele control mechanismes kan onderwerp van studie zijn.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Samenwerkingsverbanden kunnen op verschillende manieren worden vormgegeven, zoals met een joint venture (JV), een federatie, een holding of een fusie (Bogaart, 2010). In deze scriptie zal de samenwerking binnen JVs worden onderzocht. JVs kunnen worden opgericht door twee of meer partijen om een langdurige zakelijke samenwerking aan te gaan. Een JV is een speciale strategische alliantie tussen deelnemende bedrijven die ieder hun unieke en onderscheidende competenties en complementaire middelen samenbrengen in één onderneming (Ozorhon et al., 2008). Er bestaan twee typen JVs, te weten: een concentratieve JV en een coöperatieve JV. In formeel juridische zin geven Ottervanger & Bijleveld (2000) aan dat er sprake is van een concentratieve JV indien aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- (a) Er is gezamenlijke zeggenschap van twee of meer moederondernemingen; en
- (b) De JV is een 'volwaardige' onderneming; zij moet duurzaam alle functies van een zelfstandige economische eenheid vervullen; en
- (c) De JV mag niet leiden tot coördinatie van het concurrentiegedrag van de moederondernemingen op de markt van de joint venture of op een aanverwante markt.

Indien een JV niet voldoet aan voorwaarde (c), en die dus kan leiden tot coördinatie van concurrentiegedrag, wordt dit aangeduid als een coöperatieve JV. Een belangrijk criterium van voorwaarden (c) is dat de moedermaatschappijen geen (in)directe bemoeienis hebben met de markt waarop de JV zich beweegt.

Het oprichten van een JV brengt volgens Walters et al. (1994) diverse voordelen met zich mee. Partners kunnen met gebruik van elkaars ervaring de krachten bundelen. Door hiervan gebruik te maken – met elkaars expertise – mensen en middelen – is kostenreductie mogelijk. Daarnaast kan een JV een goede manier zijn voor een ondernemer om met hulp van zijn partner het marktaandeel te vergroten, of een nieuwe markt te betreden.

Toch kent een JV ook nadelen. Holthuis (2015) benoemt in zijn blog de keerzijde van een succesvolle JV “dat de partners voor het succes van de joint venture van elkaar afhankelijk zijn: wanprestatie of in het uiterste geval een faillissement van een partner heeft vanzelfsprekend grote gevolgen voor het welslagen van de gezamenlijke onderneming. Daar staat tegenover dat de zelfstandigheid van de joint venture partners behouden blijft: de activiteiten (en daarmee verbonden risico's) van de ene partner hebben in principe geen invloed op de ander”.

Om een JV succesvol te laten functioneren, zijn sturing en verantwoording belangrijke factoren. Geringer & Herbert (1989) wijzen op het cruciale belang van control op het functioneren van een JV. Zonder goede control bestaat de mogelijkheid dat de samenwerking vroegtijdig eindigt, ondanks dat een samenwerking beide samenwerkingspartners voordeel kan bieden, aldus Parkhe (1993). Volgens Groot & Merchant (2000) hebben samenwerkingspartners vaak last van elkaars tegenstijdige belangen. Daarnaast stellen zij dat een gebrek aan vertrouwen leidt tot complexere en destructief langzame besluitvormingsprocessen.

Geringer & Herbert (1989) benadrukken dat het functioneren van control in een JV ten opzichte van enkelvoudige bedrijven essentieel is. Het voldoen aan verschillende belangen maakt het systeem complex en vereist zorgvuldigheid ten aanzien van alle in het geding zijnde belangen.

In de literatuur, maar ook in het nieuws en in politieke debatten komt regelmatig de vraag aan de orde waar de gemeenschappelijkheid in belangen voor deze samenwerking wordt gevonden. De vraag komt speciaal aan de orde als één van de partners een commerciële bedrijfsvoering heeft en zijn verdienmodel organiseert volgens het marktmechanisme en de andere partner zijn belang ziet in publieke doelstellingen en zelf ook een publieke organisatie is. De vraag komt dan aan de orde in hoeverre een publieke organisatie die voor een groot deel met publiek geld is gefinancierd kan, of zelfs mag bijdragen aan de commerciële doelstellingen van de andere partner.

Tegelijkertijd is bij een dergelijke JV een win-win situatie aan de orde. De publieke partner zal zijn deelname in veel gevallen motiveren met een toegevoegde waarde voor het publieke belang. Dit roept de vraag op hoe deze belangen zich tot elkaar verhouden en tot welke prijs deze belangen dienstbaar aan elkaar kunnen of mogen zijn.

Karré (2001) heeft een essay geschreven over hybride organisaties, organisaties die tussen overheid en markt in zitten en dus tussen publiek en privaat, waarbij hij aangeeft dat deze organisaties niet meer weg zijn te denken uit onze samenleving. Karré geeft aan dat het de taak is van de bestuurders van deze organisaties om duidelijk te maken dat het bij elkaar brengen van 'publiek' en 'privaat' niet alleen in hun eigen belang is (om meer autonomie te krijgen) en in dat van de organisatie (om meer geld te verdienen), maar dat het ook een duidelijk publiek belang dient.

1.2 Probleemstelling

Deze scriptie beschrijft mijn onderzoek naar samenwerking in JVs in de publiek private sector op het gebied van facilitaire dienstverlening. Er is veel onderzoek gedaan naar JVs,

waar vooral gefocust is op partnership. Er is in het algemeen maar relatief weinig empirisch onderzoek gedaan naar wat JVs succesvol maakt, aldus Trafford & Proctor (2006). In deze scriptie zal in het bijzonder gefocust worden op succesvolle samenwerking tussen publieke en private partners. Daarom staat de volgende vraag centraal: “Hoe kunnen profit en non-profit organisaties in de facilitaire dienstverlening ten aanzien van sturing en verantwoording succesvol samenwerken in een joint venture?”.

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn twee deelvragen geformuleerd:

Deelvraag 1: Hoe kunnen profit en non-profit organisaties beiden hun doelstellingen realiseren in een joint venture en hoe verhoudt de sturing van de realisatie van de commerciële en ideële doelstellingen zich tot elkaar?

Deelvraag 2: Wat is de betekenis van samenwerking op het proces van sturing en verantwoording en het onderling vertrouwen in de samenwerking?

1.3 Relevantie

Regelmatig zijn discussies aan de orde waarbij sprake is van publiek private JVs, toch zijn de allianties niet nieuw in Nederland met als meest bekend voorbeeld de VOC (Verenigde Oost-Indische Compagnie) opgericht in 1602. Van de zijde van profit organisaties is de wispelturigheid van non-profit organisaties in diverse discussies een issue. In politiek opzicht komt de waan van de dag aan de orde. Zie bijvoorbeeld de energiesector. De overheid heeft als partner diverse doelstellingen die neerkomen op het versneld aanwenden van natuurlijke energiebronnen en het afbouwen van fossiele bronnen (Rijksoverheid, 2013). Over het aanwenden van alternatieve bronnen woedt echter een heftige discussie, zoals de aanleg van windmolenparken. De overheid profileert zich daarmee niet als een koersvaste partner. Tegelijkertijd is het partnership van de overheid een belangrijke legitimatie voor de bedrijfsactiviteit en komt het de continuïteit ten goede. Omgekeerd zijn in het publieke debat vragen over de private partners. Is het beoogde verdienmodel wel politiek/maatschappelijk te verdedigen en in hoeverre zijn private partners bereid hun verantwoordelijkheid te nemen bij de uitkomsten van een maatschappelijke kosten/baten analyse?

Trafford & Proctor (2006) hebben onderzoek gedaan naar wat allianties in de publiek private sector succesvol maakt. De resultaten van hun onderzoek wijzen op het bestaan van een vijftal karakteristieken (Communication, Openness, Planning, Ethos and Direction) die samenwerking succesvol kunnen maken en vertaalt zich naar een theoretisch model voor het bouwen van meer uitgebreide en productieve relaties tussen organisaties in de publieke en private sector. Omdat dit onderzoek slechts één case study betrof, adviseren zij ook verder onderzoek om de resultaten te onderschrijven.

Huxham & Vangen (1996) hebben onderzoek gedaan naar samenwerking tussen publieke en non-profit organisaties. Zij hebben een zestal sleutelementen benoemd, waardoor samenwerking kan slagen of falen. De conclusie van hun onderzoek is gebaseerd op hun eigen bevindingen en op inzichten van andere auteurs die onderzoek hebben gedaan naar deze elementen. Het onderzoek van Huxham & Vangen benoemt slechts een aantal elementaire zaken, echter spelen meer factoren een cruciale rol in het slagen van een succesvolle samenwerking. Alhoewel een succesvolle strategische samenwerking beide partners voordelen kan opleveren, eindigen de meeste samenwerkingen voortijdig en onsuccesvol. Uit het onderzoek van Parkhe (1993) blijkt dat de faalkans van strategische allianties op circa 70% ligt.

In het onderzoek van Klijn & Teisman (2003) komt naar voren dat: “in de praktijk zijn publiek-private partnerships minder ideaal dan het idee. Partners hebben moeite met de gezamenlijke besluitvorming en organisaties hebben de neiging om terug te keren naar de traditionele vormen, door uit te besteden en het scheiden van verantwoordelijkheden” (p. 137).

Deze scriptie levert een bijdrage aan de discussie over de nut en noodzaak van de publiek-private samenwerking en focust hierbij op de samenwerking in de facilitaire sector. De geldigheid van aannames zoals die uit de literatuur blijken zal worden getoetst. Dit kan leiden tot een bevestiging van de gestelde aannames, dan wel nuanceringen die hierbij zijn te geven. Met het onderzoek wil ik een bijdrage leveren om de discussie over nut en noodzaak binnen verantwoorde proporties te plaatsen.

1.4 Methode van onderzoek

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek naar samenwerking in JVs. Om een beter inzicht te krijgen hoe succesvol samengewerkt kan worden in JVs in de publiek-private sector, is gekozen voor case study onderzoek (Yin, 2009). In dit onderzoek zullen meerdere JVs in de facilitaire sector onderzocht worden. Het onderzoek zal vanuit het perspectief van de Nieuw Institutionele Economie (NIE) bekeken worden, waarbij de variant de transactiekostenbenadering leidend is. De transactiekostenbenadering is de variant die het meest is gebruikt bij onderzoek naar JVs en strategische allianties (Meyer & Wang, 2015). Na dit inleidende hoofdstuk volgt het literatuuronderzoek dat zich richt op succesvol samenwerken in joint ventures en zal een link gelegd worden met de NIE. Hierna volgt een beschrijving van de onderzoeksmethodologie van het kwalitatieve onderzoek in de vorm van een case study. Het interviewen van de bestuurders en aandeelhouders van de JVs, aan de hand van een deels gestructureerde vragenlijst, zal inzicht moeten geven of de

samenwerking succesvol is en hoe zij succes definiëren. De resultaten van het onderzoek zullen verwerkt worden in hoofdstuk 4 en tot slot zal in hoofdstuk 5 afgesloten worden met de conclusies, discussies en aanbevelingen.

2. Literatuuronderzoek

Dit hoofdstuk legt de theoretische basis voor het onderzoek. Aan de hand van relevante literatuur zal de centrale vraag – door middel van de twee deelvragen in een theoretisch kader te plaatsen – het onderzoek in het juiste perspectief worden geplaatst.

In paragraaf 2.1 ga ik in op de NIE en zullen de belangrijkste kenmerken worden benoemd. Paragraaf 2.2 gaat in op samenwerkingsvormen en met name hoe de publieke en private belangen hierbij verenigbaar zijn. In het verlengde van paragraaf 2.2 ga ik in paragraaf 2.3 in op hoe sturing zich verhoudt tot de genoemde belangen en welke mechanismes hierbij een overwegende rol spelen. In paragraaf 2.4 zal ik de kenmerken van de facilitaire dienstverlening beschrijven en tot slot zal ik in paragraaf 2.5 proposities formuleren, die verwachtingen en verbanden aangeven.

2.1 Nieuw Institutionele Economie

De NIE is één van de vier stromingen die is gekoppeld aan de institutionele economische theorie. De andere drie stromingen zijn de Nieuwe Institutionele Sociologie, de Oude Institutionele Economie en de Oude Institutionele Sociologie. Oliver E. Williamson heeft in 1975 de term "Nieuwe Institutionele Economie" geïntroduceerd en vindt haar oorsprong in het werk van Ronald Coase, die zich richt op de kritische rol van het institutionele kader en transactiekosten op de economische prestaties.

Volgens van der Steen (2006) onderscheidt de NIE zich van de andere stromingen doordat deze uitgaat van de begrensde rationaliteit van het individu. De NIE bestaat uit een aantal varianten, waarbij de principaal-agentbenadering (Agency Theorie) en de transactiekostenbenadering (Transaction Cost Economics) de belangrijkste benaderingen binnen deze stroming zijn.

Agency Theorie

In de Agency Theorie staat de relatie tussen 'principaal' en 'agent' centraal en dan met name de belangentegenstelling en de onvolledige informatiestroom die er tussen beide partijen bestaat (Shapiro, 2005). Volgens Eisenhardt (1989) is de Agency Theorie gericht op de agentrelatie, waarbij een partij (principaal) werk delegeert aan de ander (agent) die dat werk uitvoert. De theorie stelt dat de belangen van de principaal verschillen van de belangen van de agent, wat er toe kan leiden dat de agent andere doelstellingen nastreeft dan de principaal. Shapiro (2005) stelt dat een organisatie gezien kan worden als een netwerk van principaal-agent-relaties, waarbij de afspraken worden vastgelegd in een contract. In de Agency Theorie zijn twee zaken essentieel, te weten de gemaakte afspraken tussen de partijen en de wijze waarop controle wordt uitgevoerd.

Vormen van controle zullen altijd aanwezig zijn. Dit is enerzijds vanuit wettelijke voorschriften en anderzijds omdat de organisatie middelen zoekt om greep te houden op de ontwikkelingen. Tegelijkertijd streven organisaties minimale kosten na voor het uitvoeren van toezicht. In dat geval is het van essentieel belang dat goede afspraken zijn gemaakt voor bijvoorbeeld het aanleveren van gedetailleerde informatie en afspraken over hoe om te gaan met het resultaat en risico's (Shapiro, 2005). Toch kan het op een gegeven moment voorkomen dat een partij meer informatie heeft dan de andere partij, dan is er sprake van informatie asymmetrie. Zowel Shapiro (2005) als Eisenhardt (1989) geven aan dat informatie asymmetrie kan leiden tot problemen, waardoor eigen belangen soms prevaleren boven het collectieve belang. Om deze perverse prikkels te voorkomen, dan wel te beheersen, stellen zij dat mechanismes ingebouwd kunnen worden om informatie asymmetrie te beperken. Hierbij zal een modus gevonden moeten worden tussen voldoende toezicht en het beheersbaar houden van de hieraan verbonden kosten. Holstrom & Milgrom (1987) en Prescott & Townsend (1984) geven aan dat opportunistisch gedrag als gevolg van informatie asymmetrie twee vormen kent: adverse selection en moral hazard. Adverse selection leidt tot een gebrek aan efficiëntie in de prijs en de hoeveelheid goederen en diensten, terwijl moral hazard optreedt wanneer een contract is afgesloten en een van de contractpartijen haar gedrag verandert als gevolg van de informatie asymmetrie.

Transaction Cost Economics

De Transaction Cost Economics (TCE) gaat uit van economische optimalisatie door besparing op transactiekosten. Transactiekosten zijn kosten die de organisatie maakt, zoals contractkosten, kosten voor supervisie, kosten om opportunistisch gedrag te voorkomen, etc. (Van der Steen, 2006). De grondlegger van deze theorie is Williamson (1979). De TCE erkent een drietal governance-structuren: (1) Market Governance: Classical Contracting. Beheersing wordt gereguleerd door de markt door middel van vraag en aanbod. (2) Trilateral Governance: Neoclassical Contracting. Beheersing wordt hoofdzakelijk geregeld door hiërarchie en zeggenschapsverhoudingen binnen een organisatie en (3) Transaction-specific Governance: Relational Contracting. Deze variant zit tussen variant 1 en 2 in en kenmerkt zich door contractuele bepalingen.

Binnen de TCE zijn volgens Williamson (1998) drie transactievoorwaarden onderscheidend en die invloed hebben op de keuze voor een governance-structuur. De frequentie (1) van de transactie, oftewel hoe vaak vindt een transactie plaats binnen een bepaalde tijd. De onzekerheid (2) waaraan de transacties onderworpen zijn en dus het onvermogen om gebeurtenissen te voorspellen. Daarnaast stellen Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2007)

dat onzekerheid ook van binnenuit kan komen door het “wijzigend” gedrag van de moedermaatschappijen. De laatste dimensie is asset-specificiteit (3) en gaat over het feit dat slechts een beperkt aantal mogelijke (weder)partijen een zeer specifieke investeringen kunnen doen in een samenwerkrelatie zonder het verlies van waarde dat nog elders aangewend kan worden (Williamson, 1991). Investerings kunnen bestaan uit zowel fysieke activa, alsmede menselijke vaardigheden c.q. kennis. Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2007) stellen dat menselijk kapitaal en procedurele kennis toenemen door lering en ervaring en na verloop der tijd krijgt dit zijn eigen dynamiek. Daarnaast stellen zij ook dat specifieke kennis in de loop van tijd minder waard kan worden, doordat dit algemene kennis wordt. Hazeu (2007) benoemt rondom investeringen een ander probleem, namelijk het hold-upprobleem. Wanneer in een samenwerkingsverband één van de partijen transactie- of relatiespecifieke investeringen heeft gedaan, biedt dit kansen voor de andere partijen om een betere verdeling van kosten en baten af te dwingen dan vooraf was overeengekomen.

De twee belangrijkste uitgangspunten van de TCE zijn opportunisme en begrensde rationaliteit (bounded rationality). Volgens Williamson & Ouchi (1981) is er bij opportunisme sprake van eigen belang in diverse vormen en zij stellen dan dat: ‘Opportunism suggests calculating behaviour more sophisticated than the usual assumption of simple self-interest. Opportunism refers to “making false or empty, that is, self-disbelieved threats or promises,” cutting corners for undisclosed personal advantage, covering up tracks, and the like’ (p. 351). Ondanks dat Williamson er niet vanuit gaat dat iedereen het genoemde gedrag vertoont, stelt hij wel dat het beter is om in contracten voorwaarden te scheppen om opportunistisch gedrag te minimaliseren.

Bij bounded rationality heeft men de neiging om slechts een beperkt aantal alternatieven te bekijken en te verwerken, waardoor het niet mogelijk is om contracten af te sluiten waarin alle onzekerheden kunnen worden uitgesloten. Van der Steen (2006) stelt dat de individuen niet maximaliseren maar optimaliseren, wat in lijn ligt met Hazeu (2007), die stelt dat mensen beslissingen nemen die goed genoeg zijn en niet het theoretisch optimum.

2.2 Samenwerkingsvormen

Een vorm van samenwerking tussen profit en non-profit organisaties kan een JV zijn. Om tot een samenwerking te komen, moeten de partners gezamenlijk een doelstelling formuleren, waarin beide partners hun eigen organisatiedoelstellingen herkennen. Volgens Andrews et al. (2015) is zorgen voor voldoende mate van afstemming van de collectieve belangen en de individuele belangen een grote uitdaging voor een publiek private JV. Als de individuele belangen van de publieke en private partners enigszins afwijken van de belangen van de JV,

dan kan dit leiden tot problemen. De auteurs stellen dat meerdere doelstellingen problemen kunnen veroorzaken, omdat ze kunnen leiden tot een patstelling met als gevolg dat de partners het eigenlijke doel van de strategische alliantie in twijfel gaan trekken.

Doelstellingen van de publiek private JV moeten volgens hen 'fungeren als een leidraad voor besluitvorming en een referentiestandaard voor het evalueren van het succes'.

Egnew & Baler (1998) stellen dat publiek private samenwerkingsverbanden baat kunnen hebben bij een aantal gemeenschappelijke principes. Volgens hen vormen deze principes de basis die nodig is om specifieke taken succesvol te definiëren. Deze principes dienen in te gaan op governance, administratie, participatie en service. Het uiteindelijke succes is gebaseerd op een gemeenschappelijke set van gedeelde waarden die flexibiliteit, communicatie en samenwerking omvat.

Governance structuren

In het onderzoek van Ho et al. (2009) wordt verwezen naar diverse onderzoekers die stellen dat governance structuren en organisatiecontrol naast zaken als eigenaarschap en zeggenschap invloed hebben op het presteren van een organisatie. Ho et al. (2009) stellen dat de TCE twee basis bestuursstructuren ('hiërarchie' en 'markt') kent en dat de TCE zich vooral focust op de eigendomsstructuur. Zij beschrijven daarnaast dat zaken zoals integratie, exploitatie en het beschermen van strategische assets van een JV van grote invloed kunnen zijn, doordat anders een partner het beslissingsproces kan beïnvloeden. Waar marktwerking normaal is in de private sector en bedrijfsresultaten geoptimaliseerd worden, heeft de publieke sector een monopolistisch karakter, waarbij kosten een ondergeschikte rol spelen (Noordegraaf, 1995). Uit het onderzoek van Karré & In 't Veld (2007, p. 200) blijkt dat hybride organisaties zich als marktgerichte organisaties profileren, maar zonder haar publiek verleden en het speciale karakter van haar klanten en aandeelhouders uit het oog te verliezen.

Ho et al. (2009) onderkennen twee verschillende soorten organisatorische control structuren voor een JV: jointly managed joint ventures (JMJ) en separately managed joint ventures (SMJ).

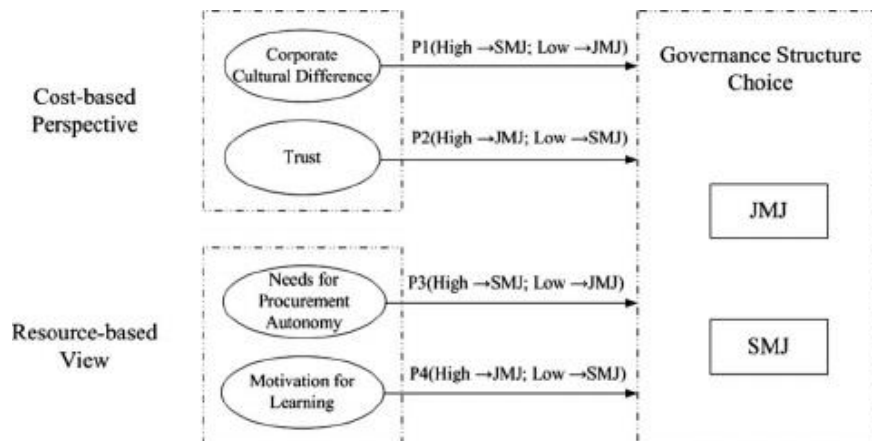
De JMJ worden gekenmerkt door: (1) Alle partners delen gezamenlijk de winsten en risico's zoals vooraf afgesproken en daarnaast kunnen specifieke taken toegewezen worden aan één partner. (2) Wanneer het management team van de JV belangrijke beslissingen neemt, volgen en accepteren de partners deze keuzes. (3) De behoefte aan coördinatie en communicatie wordt uitgebreid tot alle niveaus van de JV.

De SMJ worden gekenmerkt door: (1) Elke partner is technisch en financieel verantwoordelijk voor de aan hen toegewezen taak. (2) Elke partner maakt de meeste voor de aan hen toegewezen taak zelfstandig de beslissingen, zonder dat overleg met de andere

partners noodzakelijk is. (3) De noodzaak van coördinatie en communicatie beperkt zich tot het hogere niveau managers.

Om de keuze te kunnen maken wat voor een governance structuur gewenst is in een JV, hebben Ho et al. (2009) een model ontwikkeld dat als leidraad gehanteerd kan worden om deze keuze te bepalen. Het model is weergegeven in figuur 1: Model for governance structure choice in JVs.

Figuur 1: Model for governance structure choice in JVs.



Bron: Ho et al. (2009: 521)

Investeringsen

Nooteboom et al. (1997) stellen dat bedrijven moeten samenwerken om kosten en risico's te beheersen, hun eigen kerncompetenties te verbeteren, het verwerven van complementaire competenties en het sneller kunnen toetreden tot een markt. Volgens Van der Putte & Rienstra (2012) hebben ondernemingen die samenwerken een grotere kans om sneller te groeien dan organisaties die alleen marktaandeel proberen te veroveren. Zoals eerder aangegeven dienen partners bij een samenwerking een gezamenlijke doelstelling te formuleren, die bijdraagt aan het realiseren van hun eigen organisatiedoelstelling. Nadat een samenwerking overeen is gekomen, dienen doorgaans investeringen gedaan te worden. Volgens de TCE zijn investeringen, oftewel asset-specificiteit, een belangrijke dimensie die de keuze voor een bepaalde governance structuur bepaalt, teneinde de gevolgen van opportunistisch gedrag te voorkomen (David & Han, 2004). De TCE voorspelt dat partnership prestaties worden gemaximaliseerd als opportunistisch gedrag op specificiteit wordt verminderd. De Relational Exchange Theory suggereert dat asset-specificiteit het vertrouwen versterkt tussen de partners en uiteindelijk leidt tot meer coöperatief gedrag en hogere partnerschap prestaties (Lui et al., 2008).

Partners die een investering doen, zullen hun investering willen beschermen tegen onder andere het hold-up probleem en concurrentiebelangen door het toepassen van control

mechanismes. Volgens Dyer (1997) zal de mate van het in te zetten control mechanisme afhangen van de mate van de specificiteit. Naarmate de waarde van de asset-specificiteit stijgt, zal het control mechanisme intensiever worden. Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2007) stellen dat asset-specificiteit in de loop van de tijd minder waard kan worden, doordat dit algemene kennis wordt.

2.3 Sturing

Op de vraag wat de betekenis is van samenwerking op het proces van sturing en verantwoording en wat samenwerking betekent in relatie tot de zeggenschap kan geen eenduidig antwoord gegeven worden. Er zijn diverse control mechanismes die een belangrijke rol spelen om een samenwerking succesvol te maken. Zoals eerder in paragraaf 1.3 aangegeven stelt Parkhe (1993) dat de faalkans van strategische allianties op circa 70% ligt. Vanuit het NIE-perspectief bekeken zijn er een aantal zaken die ingeregeld kunnen worden om een positieve invloed te bereiken op het realiseren van een succesvolle samenwerking. Net als bij alle vormen van strategische allianties wordt binnen de publiek private sector de complexiteit van samenwerking bepaald door relationele- en transactiekenmerken waarmee een alliantie wordt geconfronteerd.

Joint venture controlpatronen

Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2007) hebben een integraal model ontwikkeld waarbij relationele kenmerken, transactiekenmerken en institutionele kenmerken bepalend zijn voor de wijze waarop de samenwerkende partners JV control uitoefenen. Uit hun onderzoek blijkt dat naast relationele- en transactiekenmerken, institutionele kenmerken en wet- en regelgeving in het bijzonder een prominente rol spelen. In hun model wordt op basis van de controlcomplexiteit een drietal JV controlpatronen onderscheiden: Een (1) content-based controlpatroon kenmerkt zich door gedetailleerde directe en/of indirecte invloed op de activiteiten van de JV, oftewel standaardisatie. De JV is hierdoor voor de ouders¹ zeer transparant, waardoor de ouders de focus van hun JV control beperken tot de transacties van de JV. Een (2) consultation-based controlpatroon kenmerkt zich door verschillende, maar niettemin complementaire doelen van de ouders, die logischerwijs leiden tot informatie asymmetrie. Dit vereist veel onderling vertrouwen dat met behulp van 1-op-1 contacten tot stand kan worden gebracht. De control richt zich niet alleen op de content, maar ook op de relatie. Het creëren van een vertrouwde omgeving is dan ook essentieel. Een (3) context-based controlpatroon kenmerkt zich door een hoge mate van onzekerheid in relatie tot de

¹ In deze scriptie wordt met de term 'ouder' een bedrijf bedoeld die (mede-)eigenaar is van en zeggenschap heeft over een andere (dochter)onderneming. Zo'n onderneming kan meerdere ouders hebben.

externe omgeving en een hoge mate van informatie asymmetrie tussen zowel de ouders alsmede het management van de JV. De ouders creëren dan ook enige afstand tussen zichzelf en de JV, waardoor de JV zelfstandig moet opereren. De hoge mate van onzekerheid en informatie asymmetrie kunnen leiden tot opportunistisch gedrag. Hierdoor proberen de ouders een basis te creëren, waarmee onvoorziene problemen in alle openheid kunnen worden besproken. In Tabel 1 (Management control patterns (revised)) worden de kenmerken van de drie controlpartronen schematisch weergegeven.

Tabel 1: Management control patterns (revised)

	Content-based control pattern	Consultation-based control pattern	Context-based control pattern
<i>Transaction characteristics</i>			
Measurability/knowledge of activities/output	Highly measurable and assessable	Parents can well measure and assess their own contributions	Difficult to measure and assess
Uncertainty asset specificity	Low	Medium	High
	Medium to high (physical and dedicated asset specificity)	Medium to high (human and procedural asset specificity)	High (human asset specificity)
<i>Relational characteristics</i>			
Parental differences	Not relevant	Differences in interests and/or contributions	Limited
Information asymmetry	Low information asymmetry between parents and between parents and jv.	Information asymmetry between parents	Information asymmetry between parents and jv.
Bargaining power	Linearly translated into parent's control and division of results	Exercised deliberately	Exercised very carefully
Trust	Minimal trust condition: contractual	Medium trust condition: contractual, competence, and goodwill	High trust condition: contractual, competence, and goodwill
<i>Institutional characteristics</i>			
	<i>Institutional environment provides certainty</i>	<i>Institutional environment may lead to uncertainty</i>	<i>Institutional environment may lead to uncertainty</i>
<i>Control characteristics</i>			
Focus	Activities and/or output	Activities/output and/or relationship	Input and relationship
Tightness	Tight	Tight	Loose
Joint venture type	Shared/dominant	Shared/dominant/split	Independent
Control mechanisms	Content-based	Content-based and context-based	Context-based
Contract type	Comprehensive	Less comprehensive	Incomplete, flexible

Bron: Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2007: 151)

Geringer & Hebert (1989) onderscheiden drie control dimensies die de wijze en mate van control bepalen. De focus (1) bepaalt de scope waarover control wordt uitgevoerd. Er kan gekozen worden voor een brede control, zodat bijna alle activiteiten gemonitord kunnen worden, of er kan gekozen worden voor een beperkte control, zodat alleen kritische processen worden gevolgd. De tightness (of extent) (2) bepaalt de mate van control die uitgeoefend wordt en het control mechanisme (3) bepaalt welke control mechanismes gebruikt worden. Groot & Merchant (2000) onderscheiden drie soorten van control mechanismes, te weten: Action Controls, Result Controls en Personnel/Cultural Controls. De kenmerken van deze drie mechanismes zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: Types of control mechanisms classified by the object of control

<u>Action Controls</u>	<u>Result Controls</u>	<u>Personnel/Cultural Controls</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Require adherence to specific actions defined in legal contracts. 2. Require adherence to pre-specified policies and procedures (with checking to auditors and penalties for non-adherence). 3. Review and approve certain planned decisions (e.g., proposed investments). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Set performance targets and monitor performance reports. Ask for explanations and give advice where appropriate. 2. Set performance targets and monitor performance reports. Intervene when necessary. 3. Set performance targets and promise and provide rewards for good performance. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Select partner(s) who can be trusted (e.g., reliable history, shared management philosophy). 2. Place qualified, loyal personnel in key operating positions. 3. Require specified training.

Bron: Groot & Merchant (2000: 582)

Dekker & Van den Abbeele (2010) benadrukken de betekenis van goede kennis over de samenwerkingspartner in een JV. Hoe meer kennis en daarvan afgeleid vertrouwen aanwezig is, hoe minder de noodzaak tot het inzetten van formele control mechanismes aanwezig zal zijn. Uit hun onderzoek blijkt dat ervaringen vanuit het verleden en informatie die uit de eerste hand van de partner is verkregen een belangrijke rol speelt in de vertrouwensrelatie.

Opportunisme

Opportunisme is een van de uitgangspunten van de TCE. De theorie stelt dat mensen opportunistisch handelen als hun keuzes vooral zijn gericht op het eigen belang, waardoor gezamenlijke belangen altijd ondergeschikt zijn aan het eigen belang. Opportunistisch gedrag kan uiteindelijk leiden tot misleiding en bedrog (Williamson & Ouchi, 1981). Per saldo leidt opportunisme doorgaans tot verhoging van de transactiekosten. Contracten moeten dusdanig worden opgesteld, dat de kans op opportunisme wordt geminimaliseerd. Wathne & Heide (2000) stellen dat opportunisme gemanaged kan worden door het toepassen van monitoring, incentives, selectie en socialisatie als control mechanisme. Monitoren verhoogt enerzijds de sociale druk op een partij en anderzijds biedt het de mogelijkheid om in een vroeg stadium opportunistisch gedrag waar te nemen. Het toepassen van een incentivesysteem kan opportunistisch gedrag in een hiërarchische organisatie tegen gaan. Selectie is volgens Wathne & Heide (2000) de beste methode om opportunistisch gedrag tegen te gaan, door het selecteren van partners die van nature geen opportunistische inborst hebben. Tot slot stellen Wathne & Heide (2000) dat socialisatie een proces is dat er voor zorgt dat men na verloop van tijd voorschriften en/of regels als natuurlijk gaat ervaren en dit niet meer ervaart als door het bedrijf opgelegd. Beach et al. (2006) en Tickle-Degnen & Rosenthal (1990) stellen dat opportunisme verminderd kan worden door mensen aan te moedigen om de belangen, zorgen en gevoelens van anderen te overwegen. Uit het onderzoek van Jap et al. (2013) blijkt dat een hoge kans op opportunisme zich alleen voordoet wanneer de vertrouwensrelatie laag is. Wanneer daarentegen de

vertrouwensrelatie groot is, vindt het omgekeerde plaats. De auteurs schrijven de bevinding, dat wanneer de vertrouwensrelatie groot is en de betrokkenheid klein is toe aan de wijze van redeneren (kosten-baten redentatie, morele redentatie en moreel flexibele redentatie). Mensen zijn volgens hun in staat het handelen te rechtvaardigen naar hun belangen door flexibel met hun redenering om te gaan. Jap et al. (2013) geven hier de volgende verklaring voor: "Our research offers an alternative perspective by suggesting that opportunism also varies by the type of justification (i.e., morally malleable or calculative concerns) economic actors employ to excuse their behavior. In essence, opportunism exhibits a dialectic quality (i.e., calculativeness vs. malleability) that has not been previously recognized" (p. 224).

Vertrouwen

Vertrouwen is een van de pijlers voor een succesvolle samenwerking. Volgens Rousseau et al. (1998) betekent vertrouwen: "a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another" (p. 395). Een samenwerking kan niet alleen gebaseerd zijn op vertrouwen en afspraken dienen vastgelegd te worden in contracten. Uit het onderzoek van Popper & Zenger (2002) blijkt dat gespecificeerde contracten leiden tot meer vertrouwen. Verder blijkt uit hun onderzoek dat vertrouwen en contracten complementair zijn aan elkaar. Popper & Zenger (2002) beargumenteren dan ook dat goed opgebouwde contracten een positieve bijdrage leveren aan coöperatieve, langdurige en op vertrouwen gebaseerde relaties. Daarnaast beperken gespecificeerde contracten risico wat de samenwerking bevordert.

Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2013) leggen een link tussen vertrouwen en de financiële situatie van een JV. Naarmate de prestaties van een JV zich positief ontwikkelen, krijgen de ouders van de JV meer vertrouwen in de competenties van het management van de JV en groeit de autonomie van het management binnen de JV. Door meer autonomie kan het management van de JV sneller anticiperen op nieuwe ontwikkelingen, waardoor de resultaten zich nog beter kunnen ontwikkelen. Als de financiële situatie zich daarentegen negatief ontwikkelt kan het vertrouwen van de ouders afnemen met als consequentie dat strengere control jegens de JV plaatsvindt. Strengere control kan leiden tot vertraging in het beslissingsproces, waardoor prestaties verder kunnen verslechteren en de control nog strenger wordt en daardoor in een negatieve spiraal komt. Uiteindelijk kan een dergelijke cyclus de relatie onder druk zetten, met als mogelijk gevolg dat de samenwerking vroegtijdig wordt beëindigd.

Dekker (2003) geeft aan dat de mate van vertrouwen invloed heeft op de waardering van de samenwerking en het voorkomen van opportunistisch gedrag. Des te meer vertrouwen er is, hoe minder de formele control instrumenten zullen worden. Hieruit blijkt de informele waarde van vertrouwen.

Informatie asymmetrie

Indien in een samenwerking sprake is van informatie asymmetrie, heeft de ene partner meer of andere informatie ter beschikking dan de andere partner. Volgens Pratt & Zeckhauser (1985) en Eisenhardt (1989) suggereert de agency theorie dat vooral bij de start van een nieuwe relatie het onderlinge vertrouwen onder druk kan komen te staan door de risico's van opportunistisch gedrag veroorzaakt door informatie asymmetrie. Zowel Shapiro (2005) als Eisenhardt (1989) stellen dat informatie asymmetrie tot problemen kan leiden, waardoor het collectieve belang soms ondergeschikt raakt aan het eigen belang.

De agency theorie maakt onderscheid tussen drie vormen van informatieve onevenwichtigheden: (1) verborgen intentie, waarbij niet alle intenties van de partners bekend zijn, voordat het contract wordt opgesteld. (2) Verborgene kenmerken, dat bepaalde kenmerken van het product niet bekend zijn, voordat het contract is opgesteld en (3) verborgen actie, is dat niet alle acties van een van de partners kunnen worden waargenomen als het contract is opgemaakt. Steinle et al. (2012) geven aan dat de agency theorie een onderscheid maakt tussen ex ante en ex post vormen van informatie asymmetrie. Ex ante speelt een rol voordat het contract is opgemaakt en ex post vindt plaats nadat het contract is opgemaakt. Steinle et al. (2012) hebben onderzocht en empirisch bewezen dat ex ante en ex post vormen van informatie asymmetrie invloed hebben op "moral hazard". Moral hazard doet zich voor als de principaal niet in staat is om te controleren of het behaalde resultaat is gerealiseerd door de agent of door exogene factoren en kan leiden tot opportunistisch handelen. Steinle et al. (2012) stellen dat verborgen intenties in een ex ante situatie niet zijn te traceren en dat verborgen actie in een ex post situatie alleen indirect zijn te traceren. Gesteld kan worden dat informatie asymmetrie tot veel problemen kan leiden, waaronder opportunistisch handelen en kan voeding geven aan wantrouwen tussen partners.

2.4 Facilitaire dienstverlening

De Scheenmaker & Kooijman (1997) stellen dat de afgelopen decennia bedrijfsvoering van facilitaire organisaties professioneler en bedrijfsmatiger zijn geworden, waarbij in veel bedrijven het proces gaande is van verzelfstandiging van facilitaire eenheden. Volgens De Scheenmaker & Kooijman gaat de nieuwe missie van facilitaire organisaties uit van meer marktwerking, een grotere rol voor de (interne) klant en een betere verhouding tussen de kosten en de geleverde prestaties.

Facility management is een overkoepelende term waaronder een breed scala van ondersteunende activiteiten die bijdragen aan het optimaliseren van werk- en leefomgeving

van personen, locaties, processen en technologie van een opdrachtgever, aldus Lethonen & Salonen (2006). De International Facility Management Association maakt een onderscheid in drie verschillende categorieën:

- (1) gebouwendiensten – gebouwenonderhoud & asset management;
- (2) ruimtemanagement – informatie- en communicatie technologie, energie- en afvalbeheer;
- (3) personeelsdiensten – transport, catering, schoonmaak, wasserette, receptie en beveiliging.

Veel van de facilitaire diensten, waaronder schoonmaak, zijn volgens Lemmens (2002) te beschouwen als laagwaardige bulkproducten, met inkooptechnisch gezien veel overeenkomsten met routineproducten. Hierbij is sprake van zogenaamde rechtstreekse herhalingsaankoop (zoals bij gas, water, elektriciteit of bij kantoorartikelen). Toch wordt binnen deze commodity diensten onderscheid gemaakt tussen standaard dienstverlening en gespecialiseerde dienstverlening. Het leveren van het ziekenhuisschoonmaak is bijvoorbeeld kritischer dan andere facilitaire diensten vanwege de directe impact op patiënten (Dancer, 1999). Volgens Cesarotti & Di Silvio (2006) is het grootste probleem het kiezen van een investeringsniveau. Er is een directe relatie tussen service levels en investeringen. Als een hoger niveau van dienstverlening is vereist, zullen de technische en organisatorische kosten hoger zijn. De inrichting van control wordt hiermee op navenante wijze afgestemd.

2.5 Proposities

Het onderscheid tussen standaard en gespecialiseerde facilitaire dienstverlening kan vanuit verschillende motieven voortkomen. Herkenbare casuïstiek kan onder meer het volgende zijn. Schoonmaakactiviteiten in een ziekenhuis ten opzichte van andere omgevingen moet aan hogere normen voldoen. Het achterliggende belang is de volksgezondheid en de waarborging kan tot uiting komen door hogere kwaliteitsnormen, maar ook door andere en intensievere metingen. Het belang van goede result controls is dan ook evident. Volgens Groot & Merchant (2000) zijn result controls altijd strak, wanneer de gemeten eenheden congruent zijn met de wensen en eisen van beide partners en de meetresultaten nauwkeurig en objectief zijn. Wanneer publieke en private organisaties samenwerken in een gespecialiseerde omgeving zal vanwege de in het geding zijnde belangen het vertrouwen in elkaars competenties groter moeten zijn. De belangen bij het realiseren van de specifieke kwaliteitsdoelstellingen is gekoppeld aan belangen die de ouders mogelijk direct raken. De gevolgen van het niet realiseren van de beoogde prestaties ten opzichte van een commodity omgeving zal dan ook veel meer impact hebben. Volgens Dekker & Van den Abbeele (2010)

bepaalt het vertrouwen tussen samenwerkingspartners hoe streng control mechanismes worden ingericht. Zij geven hierbij aan, dat naarmate het vertrouwen in elkaar groter is, de noodzaak tot het inzetten van formele control mechanismes kleiner wordt. Toch zullen partners in een gespecialiseerde omgeving het intensief inzetten van control mechanismes noodzakelijk achten. Het niet realiseren van de prestatienormen in gespecialiseerde omgevingen zal dan ook niet getolereerd worden en kan bijvoorbeeld leiden tot financiële malussen naast de imagoschade die een partner oploopt. Door strenger te handhaven op het realiseren van prestatienormen, zal dit impact hebben op de focus van de ouders. Ouchi (1979) stelt dat ouders zich enerzijds kunnen focussen op de activiteiten of op de output en anderzijds op de organisatiecultuur, oftewel de relationele context. Volgens Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2006) focussen ouders hun control vooral op de activiteiten waarvan zij de kennis bezitten. De mate van striktheid en de focus van de control mechanismes moeten overeenkomen met het karakter van de JV, aldus Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2007).

Rondom het waarborgen van de veiligheid gelden bijvoorbeeld voor een luchthaven specifieke normen die leiden tot specifieke control mechanismes met kwalitatieve en kwantitatieve aspecten. Naast bedrijfsmatige kenmerken die veelal ook kwalitatief of kwantitatief van karakter zijn, kunnen vanuit de publieke ouder eisen worden ingebracht die vooral een politiek karakter hebben. Dit kan leiden tot control indicatoren die zijn te herleiden tot politieke doelstellingen, de verantwoording die daarbij behoort en het samenhangende imago. Voorbeelden hiervan zijn te bereiken resultaten op het gebied van preventie en antecedenten van medewerkers, maar bijvoorbeeld ook doelstellingen op het gebied van arbeidsparticipatie.

Ondanks dat de ouders in publiek private samenwerking vaak verschillende doelstellingen voor ogen hebben, zullen zij een modus moeten vinden om succesvol te kunnen samenwerken. Hierbij zal veel aandacht besteed moeten worden aan de onderlinge relatie. Kamminga & Van der Meer-Kooistra (2007) beschrijven een aantal JV controlpatronen (consultation-based en context-based) die aandacht besteden aan de relatie van de ouders. Groot & Merchant (2000) noemen personnel/cultural controls als een mechanisme dat er toe leidt dat meer gestuurd kan worden op de samenwerking.

De voorgaande theoretische opsomming kan vertaald worden in de vorm van de volgende proposities die uiteraard getest gaan worden:

P1: De inzet van en het sturen op result controls bij gespecialiseerde facilitaire dienstverlening en daarbij behorende kenmerken (schoonmaak van een ziekenhuis) ten

opzichte van standaard facilitaire dienstverlening (schoonmaak in een commodity omgeving) is belangrijker, omdat kwaliteitsnormen hoger liggen.

P2: De mate van control bij gespecialiseerde facilitaire dienstverlening ten opzichte van standaard facilitaire dienstverlening zal hoger zijn als gevolg van de importantie van het realiseren van kwaliteitsdoelstellingen.

P3: De betrokkenheid (focus) van ouders van een JV in een gespecialiseerde omgeving ten opzichte van een commodity omgeving zal intenser zijn als gevolg van de importantie van het realiseren van kwaliteitsdoelstellingen.

P4: De maatschappelijke belangen van de publieke partner versus de economische belangen van de private partner maakt sociale control een belangrijke factor voor een succesvolle samenwerking. Er zal daarom focus moeten worden aangebracht op relatiemanagement door middel van het toepassen van personnel/cultural controls.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de keuzes die zijn gemaakt voor het onderzoek naar succesvolle samenwerking binnen JVs. Met name zal aandacht besteed worden aan de verantwoording van de gemaakte keuzen.

Het onderzoek is uitgevoerd bij een aantal JVs waar Vebe² een van de aandeelhouders is. In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens behandeld de methode van onderzoek, de wijze van dataverzameling en de operationalisering. Bij de operationalisering wordt beschreven hoe wordt gemeten en/of metingen worden gemanipuleerd. Vervolgens wordt gekeken naar de wijze van data-analyse en tot slot worden de methodologische issues / kwaliteitsborging beschreven.

3.1 Methode van onderzoek

Onderzoekers doen bij het opstellen van hypothesen en theorieën een beroep op diverse methoden van bewijsvoering. Doorgaans wordt gebruik gemaakt van een van de volgende methoden: abductie, deductie en inductie. Deze drie methoden onderscheiden zich vooral van elkaar in de mate van zekerheid waarmee een theorie wordt ondersteund. Er zal niet nader worden ingegaan op abductie, aangezien dit een methode is die omschreven kan worden als gissen. Deze methode wordt gebruikt in situaties waarin het empirisch bewijs gering is en de best mogelijke verklaring wordt in stand gehouden zolang er geen bewijs is gevonden dat de verklaring of theorie verwerpt.

Deductie en inductie zijn tegengestelde manieren van argumenteren en bewijsvoering. Yin (2009) geeft de volgende definitie van de deductieve en inductieve benadering: “Inductive approaches tend to let the data lead to the emergence of concepts; deductive approaches tend to let the concepts—if only taking the form of initial “categories” (which are another common form of concepts)—lead to the definition of the relevant data that need to be collected” (p. 94). Saunders et al. (2000) hebben een overzicht gemaakt waarbij de kenmerkende verschillen tussen deductieve en inductieve onderzoeksmethoden zichtbaar zijn gemaakt. Deze zijn weergegeven in figuur 2.

Yin (2009) geeft aan dat de meeste kwalitatieve onderzoeken een inductieve benadering hanteren, echter een deductieve benadering is ook mogelijk. Als voordeel van een deductieve benadering noemt hij dat het veel tijd bespaart, omdat je vooraf geen veldonderzoek hoeft uit te voeren, maar uitgaat van bestaande concepten. Echter de

² Vebe² is een internationaal opererend familiebedrijf actief in facility services, publieke sector en de gezondheidszorg. Ruim 100 bedrijven maken onderdeel uit van Vebe²: zoals Hago, Yask, Vebe² Services, Alpheios, Assist en Care. Daarnaast heeft Vebe² een groot aantal samenwerkingsverbanden en joint ventures. Met ruim 35.000 medewerkers is Vebe² actief in Nederland, België, Zwitserland en Duitsland. De totale gemanagede omzet is € 1.103,5 miljoen.

keerzijde van de deductieve benadering is volgens hem de kans dat mogelijk nieuwe en verfrissende concepten niet waargenomen worden. Dit komt omdat de deductieve methode redeneert vanuit bestaande theoretische concepten.

Figuur 2: Verschillen tussen deductieve en inductieve onderzoeksmethoden

Deduction emphasises	Induction emphasises
<ul style="list-style-type: none"> • scientific principles • moving from theory to data • the need to explain causal relationships between variables • the collection of quantitative data • the application of controls to ensure validity of data • the operationalisation of concepts to ensure clarity of definition • a highly structured approach • researcher independence of what is being researched • the necessity to select samples of sufficient size in order to generalise conclusions 	<ul style="list-style-type: none"> • gaining an understanding of the meanings humans attach to events • a close understanding of the research context • the collection of qualitative data • a more flexible structure to permit changes of research emphasis as the research progresses • a realisation that the researcher is part of the research process • less concern with the need to generalise

Bron: Saunders, Lewis & Thornhill (2000: 91)

De onderzoeksmethode in deze scriptie heeft de kenmerken van de deductieve methode, aangezien veel literatuur op dit gebied beschikbaar is. De proposities zijn gebaseerd op deze literatuur en zullen getoetst worden aan de hand van deze literatuur.

Saunders et al. (2000) geven aan dat een case study vooral geschikt is voor onderzoeken met waarom, wat en hoe vragen. Verder is een case study geschikt voor het toepassen van verschillende methodes van data-verzameling en kan een case study een waardevolle manier zijn voor het verkennen van de bestaande theorieën. Yin (2009) onderscheidt vier typen case studies. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een enkelvoudige case study en een meervoudige case study, waardoor een case study één of meerdere casussen kan bevatten. Een case study kan holistisch dan wel embedded zijn, waarbij het onderscheid afhangt van de analyse-eenheden die voor het onderzoek zijn vastgelegd. Wanneer deelonderzoeken plaatsvinden binnen het grote onderzoek, die iets zeggen over het gehele onderzoek is er sprake van een embedded case study. Als enkel de algehele casus wordt onderzocht is er sprake van een holistische case study (Yin, 2009). Yin (2009) adviseert in principe altijd een meervoudige case study, omdat je hierdoor voorkomt wanneer je een enkelvoudige case study toepast dat je het unieke karakter van één casus als maatstaf neemt. Op basis van de uitkomsten van de literatuurstudie en het feit dat dit onderzoek een

kwalitatief onderzoek betreft, is een meervoudige holistische case study de meest voor de hand liggende keuze.

3.2 Dataverzameling

Yin (2009) benoemt zes bronnen die gebruikt kunnen worden voor het verzamelen van gegevens bij een case study, namelijk: documentatie, historische bestanden, interviews, directe observaties, participerende observaties en fysieke of culturele objecten. De data voor deze meervoudige case study wordt verzameld door het afnemen van interviews bij twee betrokkenen van telkens twee verschillende ouders (bijvoorbeeld: bestuurder, manager, commissaris, controller) per geselecteerde JV. In totaal zijn vier JVs geselecteerd. In alle JVs is Vebego vertegenwoordigd, zodat per saldo vier vertegenwoordigers van Vebego worden geïnterviewd. In totaal zijn acht interviews afgenomen.

Zelf ben ik werkzaam binnen het Vebego-concern als Finance Manager voor zes juridische entiteiten, maar geen van deze entiteiten is onderwerp van dit onderzoek. Ik ben dus niet belanghebbend bij één van de JVs. Door mijn contacten binnen het concern, kon ik relatief eenvoudig vier JVs selecteren voor mijn onderzoek. Aangezien mijn directeur deze JVs goed kent, kon ik dankzij hem eenvoudig contact leggen met de diverse betrokkenen van de vier JVs. Alle betrokkenen van deze JVs zijn bereid gevonden om geïnterviewd te worden.

Hieronder een opsomming van de kenmerken van de deelnemende JVs en de rol van de betrokkenen in deze JVs:

- UMCG Services BV een is JV tussen Stichting Academische Ziekenhuis Groningen (51% van de aandelen) en Vebego Facility Services BV (49% van de aandelen). De JV houdt zich voornamelijk bezig met het schoonmaken van het ziekenhuis, inclusief de specialistische ruimten en de medische faculteit.
Private partner: Algemeen Directeur bij Vebego Airport Services en vertegenwoordiger van de Vennoot Vebego Facility Services BV.
Publieke partner: Managing Director Facilities and Estates bij UMCG (Universitair Medisch Centrum Groningen) en vertegenwoordiger van de Vennoot UMCG in de JV UMCG Services BV.
- De JV SenS! BV is in 2009 opgericht en verzorgt de schoonmaak van het Maxima Medisch Centrum te Veldhoven. Het Maxima Medisch Centrum heeft 51% van de aandelen in haar bezit en Hago Zorg BV heeft de overige 49% van de aandelen in haar bezit.

Private partner: Financieel Directeur bij Hago Zorg BV en financieel vertegenwoordiger van de Vennoot Hago Zorg BV in de JV.

Publieke partner: Lid Raad van Bestuur Stichting Maxima Medisch en vertegenwoordiger namens de vennoot Stichting Maxima Medisch Centrum de JV.

- IBN Facilitair VOF is JV tussen IBN Holding BV (50% kapitaalbelang) en Vebego WSW BV (50% kapitaalbelang) en is te typeren als een sociale werkvoorziening in de regio Uden-Veghel. De hoofdactiviteiten van IBN zijn catering, schoonmaak en groenvoorziening.

Private partner: Managing Director van de RVE (Resultaat Verantwoordelijke Eenheid)

Publieke sector bij Vebego International BV en is sinds de oprichting in 2006 de vertegenwoordiger van de vennoot Vebego in de JV.

Publieke partner: Algemeen Directeur van IBN Holding, stuurt direct de Directeur IBN Facilitair aan en is vertegenwoordiger namens de vennoot IBN Holding.

- WVS Schoonmaak VOF is opgericht in 2009 en is een JV tussen Vebego WSW BV en WVS Facilitair BV. Beide partijen bezitten 50% van het kapitaalbelang. WVS Schoonmaak is een schoonmaakbedrijf in de omgeving van West Brabant, waar mensen werken met een afstand tot de arbeidsmarkt en mensen met een WSW indicatie.

Private partner: vertegenwoordiger namens de vennoot Vebego in de JV en is Directeur publiek private allianties binnen het Vebego concern.

Publieke partner: vertegenwoordiger namens de vennoot in de JV en is Algemeen Directeur van de WVS Groep.

De interviews zijn aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst afgenomen. Yin (2009) stelt dat het voordeel van semigestructureerde interviews ten opzichte van ander type interviews is dat semigestructureerde interviews structuur geven, maar daarnaast ruimte bieden om tijdens het afnemen van interviews verder in te gaan op aspecten die ter sprake komen. De vragenlijst is opgedeeld in 2 delen. In het eerste deel wordt naast een kennismaking algemene vragen gesteld zoals "Wat is uw rol binnen de joint venture?" en "Hoeveel ter zake relevante ervaring hebt u?". In het tweede deel van de vragenlijst is ingegaan op de inhoud van het onderzoek. De vragen zijn voortgekomen uit het literatuuronderzoek en geven antwoord op de deelvragen en de proposities.

De interviews zijn op de werkplek van de deelnemers afgenomen. Hierbij is gebruik gemaakt van een dictafoon. Alle deelnemers zijn vooraf geïnformeerd dat de interviews opgenomen zouden worden en niemand gaf aan hiertegen bezwaar te hebben. De interviews duurden gemiddeld 45 minuten. In bijlagen 1 en 2 zijn de volledige vragenlijst inclusief de bijbehorende interviewprotocol opgenomen evenals de uitwerking van alle interviews.

3.3 Operationalisering

Operationaliseren is het meetbaar en concreet maken van de variabelen uit de onderzoeksvraag. Deze scriptie is opgebouwd door aan de hand van een literatuurverkenning proposities te formuleren die als verklarend gelden voor succesvolle samenwerkingen in publiek private JVs. De proposities zijn kwalitatieve uitspraken waarvoor geen statistisch onderbouwde meetmethoden bestaan. Gekozen is voor interviews met direct betrokken en verantwoordelijke managers in een viertal JVs. De operationalisering vindt daarom op een subjectieve wijze plaats door de geïnterviewde vragen te stellen die mij in staat stellen om de houdbaarheid van de proposities te toetsen en de daaraan ten grondslag liggende literatuur. De bevindingen van de geïnterviewden worden gespiegeld aan de theoretische uitgangspunten om deze te toetsen, danwel te relativeren of bij te stellen.

3.4 Data-analyse

Het doel van de data-analyse is het aanbrengen van structuur en/of patronen en te komen tot een zinnige ordening. De data-analyse wordt uitgevoerd volgens het stappenplan van Boeije (2005). Als eerste zijn de acht gehouden interviews anoniem en woordelijk uitgewerkt. Ter controle zijn de uitwerkingen nog voorgelegd aan de geïnterviewde, zodat wordt bevestigd dat de uitwerkingen ook aansluiten bij de interpretatie van de interviewer. De uitwerkingen van de interviews vormen de input voor de data-analyse.

In de eerste fase wordt open gecodeerd, waarbij de uitwerkingen worden gesplitst in theoretische relevante fragmenten. Hierbij zijn de relevante kernwoorden uit de interviews bij elkaar gezocht. Vergelijkbare fragmenten krijgen dezelfde code.

De tweede fase betreft het axiaal coderen. Hier wordt nogmaals kritisch gekeken naar de eerdere lijst van de codering. In deze fase kunnen fragmenten opnieuw gecodeerd worden, kunnen codes wijzigen of worden codes gesplitst of samengevoegd. Boeije (2005) geeft aan dat in deze fase nog aanpassingen kunnen plaatsvinden in het onderzoek, zodat verfijningen verkregen kunnen worden.

Tot slot wordt in de laatste fase selectief gecodeerd. Boeije (2005) geeft aan dat het doel van selectief coderen is verdere structuur aanbrengen in de veelheid van afzonderlijke hoofd- en subcodes. Hierdoor wordt de verzamelde data in het licht van de probleemstelling geplaatst en gerelateerd aan bestaande theoretische concepten.

3.5 Methodologische issues

Bij het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek moet gekeken worden hoe de kwaliteit van het onderzoek is geborgd of zelfs vergroot kan worden, waardoor vertekening van onderzoeksresultaten wordt tegengaan. Het gaat hierbij om de constructvaliditeit, externe validiteit, interne validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Constructvaliditeit

Volgens Yin (2009) is constructvaliditeit, oftewel begripsvaliditeit, het identificeren van de correcte operationele maatregelen / instrumenten waarmee de te bestuderen concepten op de juiste wijze gemeten kunnen worden. Hij onderkent drie manieren hoe de constructvaliditeit gewaarborgd kan worden:

1. Gebruik maken van meerdere gegevensbronnen;
2. Het verzorgen van een keten van bewijs door het vastleggen van alle handelingen die met de verkregen data zijn uitgevoerd. Hierdoor kan achteraf vastgesteld worden of de handelingen hebben geleid tot integere onderzoeksresultaten;
3. Zorgen voor sleutelinformanten, zodat de voortgang en de resultaten tussentijds beoordeeld kunnen worden.

Om de constructvaliditeit van dit onderzoek te verhogen is gebruik gemaakt van meer gegevensbronnen. De belangrijkste gegevensbron zijn de interviews die zijn afgenomen bij vier verschillende JVs. Deze interviews zijn afgenomen bij functionarissen die namens een van de ouders de vertegenwoordiger in de JV zijn. Bij de ouder hebben zij allen een managementfunctie en in de JV oordelen zij vanuit het perspectief van de ouder. Sommige geïnterviewden gebruikte interne documenten om sommige situaties te verduidelijken. De interviews zijn volgens een vaste methode uitgevoerd en op een eenduidige wijze vastgelegd.

Externe validiteit

Gibbert & Ruigrok (2010, p. 714) stellen dat externe validiteit, oftewel generaliseerbaarheid, gebaseerd is op de intuïtieve overtuiging dat de theorie die het verschijnsel verklaart niet alleen in de onderzochte omgeving wordt teruggevonden, maar ook in andere omgevingen. Om de generaliseerbaarheid van dit onderzoek mogelijk te maken, heeft een meervoudig holistisch case study plaatsgevonden. De geformuleerde proposities zijn getoetst bij vier JVs, waarbij telkens twee functionarissen als vertegenwoordiger van de respectievelijke ouders JV zijn geïnterviewd.

Interne validiteit

Interne validiteit verwijst naar de aanwezigheid van causale verbanden tussen variabelen en resultaten. In tegenstelling tot de constructvaliditeit die vooral relevant is in de meetfase, is de interne validiteit ook relevant voor de data-analysefase, aldus Gibbert & Ruigrok (2010, p. 713). Om de interne validiteit van het onderzoek te verhogen is volgens Yin (2009) 'pattern-matching' een goede methode. Pattern-matching houdt in dat op basis van een theorie een patroon wordt voorspeld. Het voorspelde patroon wordt getoetst in de praktijk om te kijken of de voorspelde patronen overeenkomen met de waargenomen patronen. In deze scriptie wordt gebruik gemaakt van pattern-matching.

Betrouwbaarheid

Yin (2009) zegt dat betrouwbaarheid gaat over de herhaalbaarheid van een onderzoek, waarbij de uitkomsten overeenkomstig dienen te zijn. Betrouwbaar wil zeggen dat het onderzoek van zo min mogelijk toevalligheden afhankelijk is. Om de betrouwbaarheid van een onderzoek te vergroten stelt Yin (2009) dat gebruik moeten worden gemaakt van een systematische werkwijze. Daarnaast geeft hij aan dat het belangrijk is om gedetailleerde informatie te verschaffen over de gehanteerde methoden en de context van het onderzoek, zodat het onderzoek gerepliceerd kan worden.

Dit hoofdstuk beschrijft een systematische aanpak waaruit betrouwbaarheid blijkt. Verder zijn alle verzamelde gegevens en vragenlijsten als bijlage toegevoegd, waardoor het onderzoek gerepliceerd kan worden. In mindere mate geldt de betrouwbaarheid op de uitkomsten van de semigestructureerde interviews. Volgens Saunders et al. (2000) kan repeterend onderzoek door een andere onderzoeker leiden tot andere observaties en kunnen geïnterviewden sociaal wenselijke antwoorden geven. Om de betrouwbaarheid van de interviews te maximaliseren zijn controle vragen ingebouwd, zodat sociaal wenselijke antwoorden uitgesloten kunnen worden.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen aan de hand van de proposities de resultaten uit de interviews worden gepresenteerd en geanalyseerd. Alle benaderde personen waren bereid om mee te werken en heb ik op persoonlijke titel gesproken. Het vooraf opgestelde interviewprotocol heeft bij alle interviews als leidraad voor het gesprek gediend. Alle interviews zijn uitgewerkt in een gespreksverslag en geaccordeerd door de geïnterviewden. In de bijlage zijn deze verslagen opgenomen.

In de eerste vier paragrafen worden propositie één tot en met vier behandeld en in de laatste paragraaf wordt een samenvattend algemeen beeld van de interviews beschreven.

4.1 Propositie 1

In deze paragraaf worden de antwoorden van de interviews met propositie 1 in verband gebracht. De propositie luidt: *“De inzet van en het sturen op result controls bij gespecialiseerde facilitaire dienstverlening en daarbij behorende kenmerken (schoonmaak van een ziekenhuis) ten opzichte van standaard facilitaire dienstverlening (schoonmaak in een commodity omgeving) is belangrijker, omdat kwaliteitsnormen hoger liggen.”*

Propositie 1	Specialistisch		Specialistisch		Commodity		Commodity	
	UMCG		SenS!		IBN		WVS	
	VebeGo	Partner	VebeGo	Partner	VebeGo	Partner	VebeGo	Partner
Afstemming van control mechanismes voor kwaliteitsdoelstelling	Protocollen en meetsystemen	JV autonoom	Interne en externe metingen	Interne en externe metingen	JV autonoom	Interne afstemming en overleg met vennoot	JV autonoom	JV autonoom
- Importantie van realiseren kwaliteitsdoelstellingen	Groot belang	Groot belang	Groot belang	Kwaliteit is kritisch	Nakomen van de jaarafspraken	Klanttevredenheid is leidend	Nakomen contractafspraken	Klanttevredenheid is leidend
- Interventie op kwaliteitsdoelstellingen	Rolzuiverheid	Functioniescheiding en rolzuiverheid	Perceptie leidt ook discussie	Niet realisatie is interventie	Geen belang	Laag in de organisatie	Niet realisatie is meer bemoeienis	Informele interventies

In een gespecialiseerde omgeving blijkt dat strengere kwaliteitsnormen vastgesteld in protocollen en meetsystemen gelden, dan in een commodity omgeving. De geïnterviewden van zowel het UMCG en SenS! onderkennen allen het grote belang van een schone omgeving volgens hogere standaarden in een ziekenhuis. Zij gaven ook alle vier aan dat naast standaardmetingen ook aanvullende metingen worden uitgevoerd om de kritische kwaliteit te kunnen waarborgen. Deze metingen zijn vanwege het belang contractueel vastgelegd. Zo vinden bacteriologische metingen plaats, maar wordt ook gekeken naar het schoonmaakproces. Naast technische metingen, worden ook geregeld klanttevredenheidsonderzoeken gehouden. Met name bij SenS! werd aangegeven dat een omgeving wel technisch schoon kan zijn, maar als dit niet de perceptie is ontstaan discussies. Het nakomen van de contractafspraken is onderwerp van gesprek bij het overleg van de JV met de partners. Net als bij een gespecialiseerde omgeving gaven de geïnterviewden van de commodity omgevingen IBN en WVS aan dat kwaliteit van de schoonmaak ook voor hen belangrijk is, maar dat klanttevredenheid in hun geval belangrijker

of zelfs leidend is. Alle vier de geïnterviewden gaven aan dat kwaliteit de basis is van de dienstverlening, maar met name de gepercipieerde hygiëne bepaalt of een klant tevreden is of niet. Net als in gespecialiseerde omgevingen vinden standaard kwaliteitsmetingen plaats, echter zijn de kwaliteitsnormen in vergelijking met een specialistische omgeving minder streng. Hierdoor bestaat er minder aanleiding dit een structureel bespreekpunt te laten zijn in het overleg tussen de JV en de partners, hoewel sprake blijft van afstemming en overleg. Alle geïnterviewden, op de vertegenwoordiger van Vebego bij IBN na, gaven aan dat zij zich graag laten informeren over de kwaliteitsmetingen. Met name de geïnterviewden van de specialistische omgevingen geven aan dat aanvullende metingen noodzakelijk zijn en dragen bij aan een schone en hygiënische omgeving. Zowel bij specialistische omgevingen als bij commodity omgevingen wordt veel aandacht besteed aan klanttevredenheid en deze wordt dan ook geregeld gemeten. De vertegenwoordiger van Vebego bij IBN gaf expliciet aan dat kwaliteit de verantwoordelijkheid is van de JV en is zolang de doelen worden gerealiseerd dan ook van mening dat aandeelhouders zich hier niet mee moeten bemoeien. Hieruit blijkt dat het sturen op result controls binnen de onderzochte JVs een issue is en zeker bij de gespecialiseerde omgeving zijn de bijzondere standaarden een variabele waarop actieve sturing plaatsvindt.

Ondanks dat alle geïnterviewden het sturen op result controls als een belangrijke control mechanisme ervaren, lopen de meningen sterk uiteen over de wijze waarop een ouder moet interveniëren als de geleverde kwaliteit van een JV onvoldoende is. Incidenten bepalen de mate van strakheid van control. Binnen de commodity omgevingen blijkt dat de bestuurders zich nagenoeg niet willen inmengen met de dagelijkse gang van zaken van de JV, men wel deze verantwoordelijkheid laag in de organisatie beleggen. Men laat de JV autonoom om de werkwijze te bepalen. Binnen de gespecialiseerde omgeving lopen de meningen sterk uiteen. Bij het UMCG geven beide vertegenwoordigers van de JV aan dat zij zich niet willen bemoeien met de dagelijkse gang van zaken, aangezien dit een aangelegenheid is van de JV, terwijl bij SenS! beide ouders aangeven dat zij zich “actief” willen bemoeien met de dienstverlening als de kwaliteit niet in orde is. Vooral het ziekenhuis (als aandeelhouder) bemoeit zich in het geval van een onvoldoende kwaliteit met de JV. Dit komt voort uit een ervaring uit het verleden waarbij de kwaliteit van de dienstverlening, en dus de hygiëne in het ziekenhuis, onvoldoende was. Dit leidde uiteindelijk tot een uitbraak van een VRE-epidemie³

³ VRE is de afkorting van vancomycine-resistente enterokok. De enterokok is een bacterie die bij mensen in de darmen voorkomt. Bij gezonde mensen is deze bacterie ongevaarlijk. Bij ernstig zieke patiënten kan deze bacterie een infectie veroorzaken waarvoor behandeling met antibiotica noodzakelijk is. Wanneer deze bacterie niet meer reageert op de behandeling met antibiotica die gewoonlijk worden voorgeschreven voor enterokokken spreken we van VRE. Dit betekent dat infecties veroorzaakt door de VRE-bacterie moeilijk te behandelen zijn in het ziekenhuis.

binnen het ziekenhuis, waardoor veel patiënten werden besmet. Deze actieve betrokkenheid wordt gerechtvaardigd vanuit het maatschappelijk belang dat het ziekenhuis dient. Samenvattend kan gesteld worden dat de kwaliteitsnormen in een gespecialiseerde omgeving hoger liggen dan in een commodity omgeving en dat hier via de control mechanismes aandacht voor bestaat. Tevens vinden aanvullende metingen in een gespecialiseerde omgeving plaats en wordt binnen beide onderzochte omgevingen actief gestuurd op result controls. In alle gevallen geldt dat de belangen van de ouders transparant zijn en dat het vertrouwen aanwezig is elkaar hiervoor de ruimte te gunnen. De wijze waarop de betrokkenheid vorm krijgt varieert en er blijkt veel ruimte te zijn voor informele invloed. Aan de hand van de gemaakte afspraken, wordt waarde gehecht aan zuiverheid wanneer ieder zijn rol invult. Aangezien de doelen worden gerealiseerd ontstaan hierover geen spanningen. Eén van de JVs, SenS!, is inmiddels ontbonden en op basis van de interviews blijkt, dat juist spanningen in de belangentegenstellingen en hoe de verantwoordelijkheid daarvan tot uiting komt, mede van invloed is op de beëindiging van deze samenwerking. Kortom, zolang alles goed gaat, laat men een JV autonoom opereren. Uit de interviews blijkt dat de ontmanteling van de JV SenS! is toe te schrijven aan verschil van inzicht tussen de ouders. De publieke ouder geeft aan dat er te weinig draagvlak binnen het ziekenhuis voor de JV is en de private ouder heeft commerciële redenen om de JV te ontmantelen, aangezien tonnen verlies per jaar wordt geleden. De JV op zich heeft zelf geen enkele invloed op de rol van de ouders. Op basis van de verkregen antwoorden stel ik dat propositie 1 aangenomen kan worden.

4.2 Propositie 2

In deze paragraaf worden de antwoorden van de interviews met propositie 2 in verband gebracht. De propositie luidt: *“De mate van control bij gespecialiseerde facilitaire dienstverlening ten opzichte van standaard facilitaire dienstverlening zal hoger zijn als gevolg van de importantie van het realiseren van kwaliteitsdoelstellingen.”*

Propositie 2	Specialistisch		Specialistisch		Commodity		Commodity	
	UMCG		SenS!		IBN		WVS	
	VebeGo	Partner	VebeGo	Partner	VebeGo	Partner	VebeGo	Partner
Kwaliteitsdoelstelling bepalend voor inrichting	Voldoen aan kwaliteitspartner	Jaarplan ziekenhuis kaderstellend	Voldoen aan kwaliteitspartner	Ziekenhuis bepaalt	Geen bemoeienis	Sociale en economische doelstellingen zijn bepalend	Kwaliteits-eisen bepalen de inrichting	Financiële doelstelling is leidend
- De mate van inzet van de control mechanismes	Protocollen en meetsystemen	Vertaling in afspraken	Kwaliteitsgerichte indicatoren	Kwaliteitsgerichte indicatoren	Financiële sturing	Marktconforme sturing	Periodieke rapportage	Budget en jaarplan
- Intensiteit en mate van inzet in relatie tot de kwaliteit	Reputatie en klanttevredenheid	Periodieke voortgangs rapportages	Inzet conform PDCA-cyclus	Mindere kwaliteit leidt tot hogere meetfrequentie	Behalen van deadlines	Score van 70% - 80% acceptabel	Informele bijsturing	Extra aandacht voor bedrijfscultuur

Zoals eerder bij de resultaten van propositie 1 is aangegeven, onderkennen de ouders van de JV in gespecialiseerde omgevingen de urgentie van hoge kwaliteitsnormen. De

kwaliteitsnormen worden voorgeschreven door het ziekenhuis en de private partner moet voldoen aan deze kwaliteitseisen. In alle gevallen zijn de kwaliteitsnormen leidend en worden deze bijvoorbeeld in het jaarplan vastgelegd. Zo stelt de vertegenwoordiger van Vebego bij de JV WVS dat de kwaliteitseisen in feite de inrichting van de JV bepalen. Zowel de publieke als de private ouders erkennen de maatschappelijke impact bij het niet realiseren van gestelde kwaliteitsnormen. De private partner van de JV UMCG onderkent dat hiermee de reputatie en klanttevredenheid in het geding komt. Bij de JV SenS! leidt een onvoldoende kwaliteit tot een hogere meetfrequentie en wordt conform de PDCA-cyclus een verbeterplan opgesteld. In de commodity omgeving gaat men hier iets soepeler mee om en geeft men aan met een score van 70 tot 80% tevreden te zijn en wordt ook ingezet op de informele bijsturing. Naast de maatschappelijke impact benoemt Vebego ook de commerciële impact bij het niet realiseren van de kwaliteit. Een vertegenwoordiger van de private partner uit een specialistische omgeving geeft aan: *“Vebego is zich bewust van het feit dat het realiseren van kwaliteit in een gespecialiseerde omgeving erg belangrijk is. Wanneer de kwaliteit namelijk niet op orde is, raakt dit het primaire proces en kan Vebego naast economische schade ook reputatieschade oplopen. De schoonmaakmarkt in gespecialiseerde omgevingen is een zeer kleine markt, waar maar enkele spelers in opereren. Wanneer een partij reputatieschade oploopt, kan dit verstrekende gevolgen hebben in deze zeer specialistische en overzichtelijke markt.”*

In tegenstelling tot gespecialiseerde omgevingen zeggen de geïnterviewden van IBN en WVS dat kwaliteit de basis is van hun dienstverlening, maar dat klanttevredenheid belangrijker is. Net als in gespecialiseerde omgevingen vinden diverse metingen plaats, echter de kwaliteitsnormen liggen beduidend lager en daarnaast wordt meer gefocust op gepercipieerde schoonmaakkwaliteit en klanttevredenheid. Financiële budgetten en marktconformiteit zijn hier meer leidend in de sturing.

In zowel de gespecialiseerde omgeving als de commodity omgeving worden diverse standaardmetingen uitgevoerd om de kwaliteit te bepalen, echter vinden in de gespecialiseerde omgeving door externe partijen aanvullende metingen plaats om het voldoen aan de hogere kwaliteitsnormen te waarborgen.

Omdat de ouders van de JVs in de gespecialiseerde omgeving het belang van hoge kwaliteitsnormen erkennen, laten zij zich graag informeren over de gerealiseerde kwaliteit via periodieke voortgangrapportages. De ouders van IBN en WVS laten zich naast de kwalitatieve doelstellingen ook uitgebreid informeren over de financiële resultaten en de maatschappelijke impact van de JV. De publieke partner heeft ook veel oog voor de maatschappelijke doelstellingen van de JV, terwijl de private partner vooral oog heeft voor de financiële doelstellingen van de JV.

Gesteld kan worden dat de mate van control voor gespecialiseerde dienstverlening hoger ligt dan in een commodity omgeving. Naast standaardmetingen worden door externe partijen metingen uitgevoerd om de hogere kwaliteitsnormen te waarborgen. De maatschappelijke impact bij het niet realiseren van de gestelde normen kan enorm zijn en voor VebeGO kan dit zelfs tot verstrekende economische schade leiden. Doordat de schoonmaakmarkt in gespecialiseerde omgevingen erg overzichtelijk is, is reputatie van essentieel belang. Hier vindt een samenloop plaats van het publieke- en het commerciële belang. Ieder heeft zijn eigen specifieke belang om de hoge normen te rechtvaardigen en daarover geïnformeerd te willen zijn.

Op basis van de verkregen antwoorden stel ik dat propositie 2 aangenomen kan worden.

4.3 Propositie 3

In deze paragraaf worden de antwoorden van de interviews met propositie 3 in verband gebracht. De propositie luidt: *“De betrokkenheid (focus) van ouders van een JV in een gespecialiseerde omgeving ten opzichte van een commodity omgeving zal intenser zijn als gevolg van de importantie van het realiseren van kwaliteitsdoelstellingen.”*

Propositie 3	Specialistisch		Specialistisch		Commodity		Commodity	
	UMCG		SenS!		IBN		WVS	
	VebeGO	Partner	VebeGO	Partner	VebeGO	Partner	VebeGO	Partner
Betrokkenheid ouders bij inrichting en sturing	Op hoofdlijnen betrokken	Op hoofdlijnen betrokken	Via jaarplan	Intensief op inhoud	Sturen op afstand	Via bedrijfsplannen en budget	Sturen op afstand	Contractuele afspraken
- De wijze van betrokkenheid	Geen betrokkenheid	Betrokken bij opstellen JV doelstellingen	Aanbrengen van focus op thema's	Bepaalt de meetfrequenties	Geen betrokkenheid	Geen betrokkenheid	VebeGO sturend	Geen betrokkenheid
- Oordeel over wensen van partners	Onderling vertrouwen	Consensus	Consensus	Geen bijzonderheden	Onderling vertrouwen	Wederzijds respect	Wederzijds respect	Onderling vertrouwen

Propositie 3 veronderstelt dat de ouders van een JV opererend in een gespecialiseerde omgeving meer betrokken zijn bij de inrichting en sturing van de control mechanismes als gevolg van de importantie van het realiseren van kwaliteitsdoelstellingen dan een ouder van een JV opererend in een commodity omgeving. In de gespecialiseerde omgeving gaven drie van de vier ouders aan dat zij indirect of op hoofdlijnen betrokken zijn bij de inrichting van de control mechanismes. De enige uitzondering is de publieke partner van SenS!. De vertegenwoordiger van de publieke partner van de JV SenS! gaf expliciet aan dat sinds de VRE-crisis het ziekenhuis zich intensief bemoeit met de JV en de control mechanismes en dit krijgt vorm via het jaarplan. Aanvullend hierop gaf hij ook aan dat het ziekenhuis beslist over de inzet van de control mechanismes en de meetfrequenties, terwijl de andere vertegenwoordigers van de JVs in de specialistische omgeving aangeven nauwelijks tot geen betrokkenheid te hebben over de inzet van de control mechanismes, dan wel focus aanbrengen op thema's. Het onderling vertrouwen blijkt hier veel bepalender te zijn. Wel

gaven alle betrokkenen aan open te staan voor informele contacten om bij te dragen aan de kwaliteitsdoelstellingen. Op één genoemde uitzondering na wil men zich niet inmengen met de bedrijfsvoering van de JV, waarbij de onderlinge verhoudingen en de rolzuiverheid de dominante argumenten zijn.

Wat meer in de lijn der verwachting ligt, is dat de vertegenwoordigers van de JVs in de commodity omgeving zich minder bemoeien met de inrichting en sturing van de control mechanismes. Alle vier de vertegenwoordigers geven aan dat zij zich nauwelijks tot niet bemoeien met de inrichting en sturing van de control mechanismes en stellen zelfs dat dit een taak is van de bestuurder van de JV. Het afgesloten contract en de hieruit voortvloeiende jaarplannen zijn de instrumenten om de betrokkenheid vorm te geven. Een zekere afstand tot de dagelijkse bedrijfsvoering blijkt gebruikelijk te zijn. Hieruit blijkt dat er nauwelijks tot geen verschil is tussen de publieke en private partner ten aanzien van de betrokkenheid van de inrichting en sturing van de control mechanismes. Via het programma van eisen zijn kennelijk de wederzijdse verschillen overbrugd en heeft men op vergelijkbare wijze belang bij de uitvoering. Ook geven alle vier de vertegenwoordigers van de JVs aan dat zij geen bemoeienis hebben over de wijze en de inzet van de control mechanismes, waaruit het vertrouwen in de bestuurder van de JV blijkt. Alle vier de vertegenwoordigers geven aan dat vertrouwen in elkaar en in de bestuurder van de JV belangrijk is om de kwaliteitsdoelstellingen te realiseren. Het scheppen van kaders en de bestuurder van de JV ondernemingsvrijheid te geven binnen deze kaders draagt bij aan het realiseren van de kwaliteit en de klanttevredenheid. De vertegenwoordiger van de private partner van de JV WVS gaf wel aan dat bij JV nauwelijks tot geen control mechanismes aanwezig waren, waardoor de private partner de control mechanismes van Vebego heeft ingevoerd. Hij stelt vol vertrouwen dat: *“Vebego heeft er voor gekozen om de control mechanismes simpel en eenvoudig te houden”*.

Alle vertegenwoordigers van de JVs in zowel de specialistische omgeving als in de commodity omgeving geven aan dat vertrouwen, wederzijds respect, transparantie en het verkrijgen van consensus belangrijke criteria zijn voor succesvolle samenwerking. Wanneer deze aspecten aanwezig zijn, worden de eventuele specifieke control mechanismes van de partner in de JV niet als lastig of negatief ervaren. Dit gevoel wordt versterkt doordat de ouders zich nauwelijks tot niet bemoeien met de inrichting en sturing van de control mechanismes.

Verwacht werd dat de ouders van een JV in een specialistische omgeving zich meer zouden bemoeien met de inrichting en sturing van de control mechanismes, echter blijkt dit niet het geval te zijn. Zowel de publieke als de private partner bemoeien zich beide nauwelijks tot niet met de inrichting en sturing van de control mechanismes. Men heeft een gedeeld belang van het nakomen van wat is afgesproken. Door de doelen helder te benoemen in jaarplannen

bepert men zich tot sturing op hoofdlijnen. Met name de aspecten vertrouwen en wederzijds respect dragen hieraan bij.

Ik stel dan ook dat propositie 3 verworpen kan worden.

4.4 Propositie 4

In deze paragraaf worden de antwoorden van de interviews met propositie 4 in verband gebracht. De propositie luidt: *“De maatschappelijke belangen van de publieke partner versus de economische belangen van de private partner maakt sociale control een belangrijke factor voor een succesvolle samenwerking. Er zal daarom focus moeten worden aangebracht op relatiemanagement door middel van het toepassen van personnel/cultural controls.”*

Propositie 4	Specialistisch		Specialistisch		Commodity		Commodity	
	UMCG		SensI		IBN		WVS	
	VebeGo	Partner	VebeGo	Partner	VebeGo	Partner	VebeGo	Partner
Mechanisme voor samenwerking en maatschappelijke en economische doelen	Elkaars kwaliteiten benutten	Match op missie en visie	Match op visie	Focus op eigen belang	Compromissen in doelstellingen	Balans tussen formele en informele control	Omgeving creëren waardoor doelstellingen samenkomen	Mix in doelstellingen
- De inzet van relatiemanagement	Transparantie	Transparantie	Gekwalificeerde mensen op sleutelposities	Weinig draagvlak	Transparantie	Transparantie	Beide partners moeten geven en nemen	Open en transparant communiceren
- Spanningen en belangentegenstellingen	Klik met partner	Samen een klik en open cultuur	Opportunistisch gedrag	Bepert vertrouwen	Vertrouwen in elkaar	Klik met partner en wederzijds respect	Klik met partner en transparantie	Vertrouwen en wederzijds respect

Propositie 4 stelt dat sociale control een belangrijke factor is voor een succesvolle samenwerking. Alle geïnterviewden gaven in het interview aan dat voordat een joint venture wordt opgericht een uitvoerig onderzoek wordt uitgevoerd. In dit onderzoek wordt gekeken of er een match is tussen de ouders, waarbij specifiek wordt gekeken naar de missie en visie en welke maatschappelijke bijdrage een organisatie wil leveren. Zowel de geïnterviewden in specialistische omgeving als in de commodity omgeving gaven aan dat bij een onoverbrugbaar verschil een samenwerking niet moet worden aangegaan, aangezien de kans van slagen van de alliantie dan erg klein is. Aanvullend hierop stelt een van de vertegenwoordigers van de private kant dat: *“VebeGo kijkt bij het oprichten van een joint venture in eerste instantie niet naar economische aspecten, maar eerst naar haar eigen visie en missie en maatschappelijk bijdrage. Hierbij moet wel een balans gevonden worden tussen economische en maatschappelijke aspecten.”*

Het valt op dat alle respondenten zich bewust zijn van de primair verschillende invalshoeken van de partners. Dit is echter een volstrekt transparante tegenstelling die men van elkaar respecteert. De match die ten grondslag ligt aan de samenwerking zit voor een deel in een gedeelde visie op bedrijfsvoering met respect voor elkaars doelstellingen. Meer nog wordt door de respondenten het onderlinge vertrouwen en de ‘klik’ tussen de partners benadrukt. Men kent elkaars invalshoeken, maar tegelijkertijd is er het bewustzijn dat men de complementaire kwaliteiten van de partner nodig heeft. Door de match van kennis en kunde integer tot stand te laten komen, vindt men een basis voor samenwerking.

Naast het feit dat de organisaties op strategische niveau overeenkomsten hebben over de visie van de bedrijfsvoering, gaven alle geïnterviewden aan dat het succes van een samenwerking grotendeels zit in de klik tussen de vertegenwoordigers van de aandeelhouders. Zaken als vertrouwen en wederzijds respect worden hierbij geregeld aangehaald. De publieke vertegenwoordiger van de JV WVS gaf aan: *“Om de joint venture succesvol te kunnen besturen dienen de vennoten vertrouwen in elkaar te hebben. Verder is naast vertrouwen informatietransparantie belangrijk. Als je een relatie wil bestendigen moet je open en transparant zijn.”* De private vertegenwoordiger van de JV WVS stelt nagenoeg hetzelfde: *“Het realiseren van de doelstellingen draagt bij aan het onderlinge vertrouwen. Daarnaast moet vertrouwen groeien en dat vertrouwen hangt ook vaak af van personen, er moet een klik zijn tussen de partners. Beide partners moeten af en toe geven en nemen, waardoor de samenwerking in balans blijft.”* Behalve vertrouwen en wederzijds respect werd ook door alle geïnterviewden transparantie als issue aangehaald dat bijdraagt in het vergroten van het onderlinge vertrouwen. Aangegeven werd dat informatieongelijkheid geaccepteerd wordt, zolang hierover transparant wordt gecommuniceerd. Dit betekent overigens niet dat erg geen sprake van informatieongelijkheid kan zijn. Het kan voorkomen dat de publieke of de private partner meer informatie heeft over bepaalde onderwerpen, echter wordt deze informatievoorsprong niet gebruikt om opportunistisch te handelen. De partners informeren elkaar slechts dat ze over meer informatie beschikken. Deze handelwijze tast het wederzijdse vertrouwen niet aan.

De publieke en private vertegenwoordigers van de JV SenS! gaven beide aan dat de samenwerking niet soepel verloopt. Daarnaast gaven beide partners aan beperkt vertrouwen in elkaar te hebben, wat door meerdere factoren is ingegeven. De publieke partner stelt dat sinds de oprichting van de joint venture weinig draagvlak was binnen de organisatie (met name onder de medici) voor de joint venture. Ondanks dat de bestuurders wel vertrouwen hebben in Hago Zorg als partner, heeft de VRE-crisis niet bijgedragen aan het draagvlak. Naast het beperkte draagvlak voor de joint venture, was er ook sprake van wantrouwen tussen de partners en werd niet volledige transparantie rondom de vergoedingen ervaren, aldus de publieke partner. Uiteindelijk hadden de publieke en de private partner beide de marktconformiteit door een externe partij laten toetsen en tussen beide uitkomsten zaten veel verschillen. De private partner ervaaarde eveneens wantrouwen in de vorm van misbruik door informatiedeling. Hierbij geeft de private partner aan dat de in het verleden gerealiseerde prestaties een verdienste zijn door goede bedrijfsvoering en de ingezette kennis vanuit Vebego. Door de goede bedrijfsvoering was de winst omhoog gegaan, waardoor de publieke partner van mening was dat de aanneemsom van het ziekenhuis naar beneden kon. Vebego ervaaarde dit als opportunistisch handelen en misbruik maken van de machtspositie. Volgens de private partner handelde de publieke partner niet vanuit het

belang van de joint venture. Uiteindelijk, zoals eerder aangegeven, hebben beide partners gezamenlijk besloten de joint venture te ontbinden en is deze inmiddels ontbonden. Kijkend naar de verklarende oorzaken van deze niet succesvolle JV, lijkt het een bevestiging van de argumenten die voor een welslagen nodig zijn.

Het blijkt dat de tegenstelling c.q. verschillen tussen de meer maatschappelijk en commercieel georiënteerde partners in de JV heel goed overbrugbaar zijn. Door jaarplannen en budgetteringen weet men de wederzijdse kaders te stellen die succesvol opereren mogelijk maken. Essentieel zijn vertrouwen en transparantie. Hierin ligt de basis voor het succesvol samenwerken. Als aan die voorwaarde wordt voldaan is het mogelijk ondanks het verschil in doelstellingen effectief samen te werken. Alle partners hechten blijkens hun respons veel waarde aan het relatiemanagement. Voor een deel gebeurt dit via formele instrumenten en control mechanismes, maar zeker zo belangrijk lijken de informele instrumenten. Gesteld kan worden dat vertrouwen in je partner, ongeacht de omgeving waarin je acteert, van essentieel belang is. Social control en relatiemanagement zijn dan ook belangrijke control mechanismes. Op basis van de verkregen antwoorden stel ik dat propositie 4 aangenomen kan worden.

4.5 Algemeen beeld

Op basis van de verkregen antwoorden van de interviews komt het beeld naar voren dat vertrouwen de belangrijkste pijler is voor een succesvolle samenwerking. Alle geïnterviewden gaven aan dat wanneer vertrouwen aanwezig is, een JV autonoom kan opereren. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen JVs opererend in een specialistische omgeving of in een commodity omgeving. Een hoge mate van vertrouwen leidt er toe dat sturing en control mechanismes steeds informeler worden. Het startpunt van de JV is telkens een zakelijke overeenkomst en een basis van wederzijds vertrouwen. Het valt op dat naarmate het vertrouwen tijdens de uitvoering meer wordt bevestigd, de verklarende oorzaak de informele verhoudingen lijken te zijn. Daarbij dient wel opgemerkt te worden dat het realiseren van de gestelde doelstellingen een vereiste is. De ontbinding van de JV SenS! is hiervan een sprekend voorbeeld. Doordat de doelstellingen in eerste instantie niet werden gerealiseerd, leidde dit tot beperkt vertrouwen tussen de partners. Uiteindelijk bleek het ontbrekende draagvlak voor de JV, de tegenvallende resultaten en het niet kunnen herstellen van de relatie tussen de partners, de nekslag voor de JV.

Uit de interviews blijkt ook dat commerciële en maatschappelijke partners samen succesvol een JV kunnen beginnen. Verschillen tussen publieke en private organisaties zijn overbrugbaar, waarbij het van belang is dat publieke en private partners wel raakvlakken met elkaar dienen te hebben alvorens ze een JV beginnen. Een gedegen onderzoek naar de

strategische visie van de partners kan dan ook als noodzakelijk worden geacht, waaruit een match tussen de partners moet blijken.

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de case study verbonden met de vraag- en doelstelling van dit onderzoek. Onderzocht is hoe profit en non-profit organisaties in de facilitaire dienstverlening ten aanzien van sturing en verantwoording succesvol kunnen samenwerken in een joint venture? In paragraaf 5.1 worden de conclusies van het onderzoek beschreven. In paragraaf 5.2 worden de beperkingen van het onderzoek en wat de bijdrage aan de bestaande wetenschappelijk literatuur is beschreven. Tot slot worden in paragraaf 5.3 de aanbevelingen voor verder onderzoek beschreven.

5.1 Conclusies

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar hoe profit en non-profit organisaties in de facilitaire dienstverlening ten aanzien van sturing en verantwoording succesvol kunnen samenwerken in een joint venture? Er heeft een literatuurstudie plaatsgevonden, waar diverse kenmerken van samenwerken zijn behandeld vanuit het NIE perspectief. Voor het onderzoek zijn een viertal proposities geformuleerd, die nader zijn onderzocht. Vervolgens heeft een kwalitatief onderzoek plaatsgevonden in de vorm van een case study. Diverse bestuurders van de onderzochte JVs zijn geïnterviewd en hun antwoorden zijn uitgewerkt en terug te vinden in het hoofdstuk Resultaten. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de proposities 1, 2 en 4 aangenomen zijn en dat propositie 3 is verworpen. Propositie 1 veronderstelt dat in een gespecialiseerde omgeving meer wordt gestuurd op result controls dan in een commodity omgeving. Uit het onderzoek van Dancer (1999) blijkt dat schoonmaak in een ziekenhuis kritisch is vanwege de directe impact op de patiënten. De geïnterviewden bevestigden het belang dat geschetst is door Dancer en de casus met de VRE-crisis bij de JV SenS! onderschrijft nogmaals het belang van een schone en hygiënische ziekenhuisomgeving die voldoet aan de specifiek geformuleerde normen. Het feit dat in een gespecialiseerde omgeving meer wordt gestuurd op basis van result controls, werd in de propositie verondersteld. Een interessant bijkomend feit is dat zolang de schoonmaakkwaliteit op orde is, de urgentie van de ouder om zich met de JV te bemoeien minder groot blijkt. Hieruit blijkt het vertrouwen dat de partners in elkaar hebben en dat door het vertrouwen meer op een informele wijze wordt gestuurd. Zoals eerder opgemerkt stelt Dekker (2003) dat des te meer vertrouwen er is, hoe minder de formele control instrumenten zullen worden ingezet. De resultaten van mijn interviews bevestigen dit beeld heel sterk. In propositie 2 is gekeken of de inzet van control mechanismes in gespecialiseerde omgeving in een hogere mate plaatsvindt dan in een commodity omgeving. De geïnterviewden bevestigden wederom het belang van hygiëne, zoals naar voren gekomen in het onderzoek van Dancer (1999). Uit de interviews blijkt dat ziekenhuizen dit belang hebben

vastgelegd in programma's van eisen en contracten. Popper & Zenger (2002) geven in hun onderzoek aan dat gespecificeerde contracten leiden tot meer vertrouwen. Op basis van de interviews kan gesteld worden dat gespecificeerde contracten en het onderlinge vertrouwen dat de JV partners in elkaar hebben de samenwerkingsrelatie op een positieve wijze bevordert. De partners hebben verwachtingen ten opzichte van elkaar en het contract heeft kennelijk vooral de functie dit te bevestigen. Nakoming van het contract – dat de partners als vanzelfsprekend ervaren – bevestigen het onderlinge vertrouwen. Zoals Popper & Zenger (2002) terecht aangeven beperken gespecificeerde contracten risico's, wat de samenwerking eveneens bevordert.

Propositie 3 veronderstelt dat de ouders in een gespecialiseerde omgeving meer betrokken zijn bij de JV dan ouders van een JV in een commodity omgeving. Op basis van de resultaten van het onderzoek is deze propositie verworpen. Uit het onderzoek van Dyer (1997) blijkt dat de mate van het in te zetten control mechanisme afhangt van de mate van de specificiteit. Als verklarende oorzaken neem ik het volgende waar. Zonder meer is sprake van een gespecialiseerde omgeving, maar door protocollen is het voor de partners en JV volkomen helder aan welk verwachtingspatroon voldaan moet worden. Kenmerkend is dat geen van de partners (intellectueel) eigenaar is van de protocollen. Er is dus geen beschermend belang aanwezig ten aanzien van het protocol zelf. De belangen zitten in de wijze waaraan daar uitvoering wordt gegeven. Op de uitvoering zijn nadrukkelijk control mechanismen aanwezig, maar die wijken niet principieel af van de omstandigheden bij een commodity omgeving.

De vertaling van de gespecialiseerde omgeving betekent in de praktijk iets voor de arbeidsintensiteit, de zorgvuldigheid van het werk en de checks and balances die hierbij worden gehanteerd. Geen sprake is van specifieke investeringen in hardware of kennis die leiden tot uniek te beschermen belangen. Om die reden kunnen de partners het zich permitteren om control te voeren op resultaten zoals in andere omgevingen zonder de control te intensiveren of te specialiseren naar andere specifiek te beschermen belangen. Hierbij is vertrouwen van essentieel belang. Dekker & Van den Abbeele (2010) stellen dat het vertrouwen tussen samenwerkingspartners bepaalt hoe streng control mechanismes worden ingericht. Zij geven hierbij aan, dat naarmate het vertrouwen in elkaar groter is, de noodzaak tot het inzetten van formele control mechanismes kleiner wordt, waardoor de focus van de ouders op de JV kleiner wordt.

In propositie 4 is onderzocht wat de bijdrage van relatiemanagement is voor een succesvolle samenwerking, waarbij zowel aandacht wordt besteed aan de maatschappelijke alsmede aan de economische doelstellingen van beiden partners. Uit de interviews blijkt dat transparant handelen en vertrouwen in elkaar als belangrijke factoren worden gezien. Shapiro (2005) en Eisenhardt (1989) geven beide aan dat informatie asymmetrie kan leiden

tot problemen met als gevolg dat het collectieve belang ondergeschikt kan raken aan het eigen belang. Toch blijkt uit de interviews dat informatieongelijkheid geaccepteerd wordt, zolang hierover transparant wordt gecommuniceerd. Dit vergt overigens een groot vertrouwen in elkaar. Uit de interviews bleek een groot wederzijds vertrouwen, waardoor de kans op opportunisme verkleind wordt. Dit beeld onderschrijft de uitkomsten van het onderzoek van Jap et al. (2013) die aangeven dat een hoge kans op opportunisme zich alleen voordoet wanneer de vertrouwensrelatie laag is. Doordat de partners naast onderling vertrouwen dat ze in elkaar hebben, rekening houden met elkaars belangen, zorgen en gevoelens, wordt eveneens de kans op opportunisme verkleind. Dit blijkt eveneens uit het onderzoek van Beach et al. (2006) en Tickle-Degnen & Rosenthal (1990) die hetzelfde aangeven hoe opportunisme verminderd kan worden.

Het antwoord op de centrale vraag “Hoe kunnen profit en non-profit organisaties in de facilitaire dienstverlening ten aanzien van sturing en verantwoording succesvol samenwerken in een joint venture?” kan voornamelijk worden gevonden in het vertrouwen dat partners in elkaar moeten hebben. Het mogelijke conflict tussen private (winst) doelstellingen en de publieke doelstellingen is bij de onderzochte JVs niet aan de orde. Men is bekend met elkaars wederzijdse doelstellingen en men weet respectvol met de wederzijdse doelstellingen om te gaan. Bij drie van de vier JVs werden de doelstellingen tot ieders tevredenheid gerealiseerd. Er kan dan ook niet aan voorbij gegaan worden dat het realiseren van doelstellingen een positieve bijdrage levert aan de samenwerking. Door het realiseren van doelstellingen zal het onderlinge vertrouwen alleen maar toenemen en ligt in lijn met de bevindingen van Kamminga en Van der Meer-Kooistra (2013) die een verband leggen tussen het behalen van positieve (financiële) resultaten en vertrouwen. Uit de interviews blijkt dat zonder onderling vertrouwen het nagenoeg onmogelijk is om een stabiele samenwerking te realiseren. De ontmanteling van de JV SenSI is hiervan een voorbeeld. Het onderlinge vertrouwen en het draagvlak binnen het ziekenhuis was onvoldoende aanwezig in weerwil van de gerealiseerde prestaties, waardoor samenwerking stroef verliep.

5.2 Discussies

Dit onderzoek bevestigt de bestaande theorieën en geeft geen aanleiding om de uitgangspunten van de theorie ter discussie te stellen. Door de gebruikte technieken is bevestiging gevonden van de bestaande theorie. Hoewel een bevestiging van de theorie is gevonden, blijkt aan de hand van de gevoerde interviews dat de hoofdsleutel schuilt in het onderlinge vertrouwen en de daaruit voortvloeiende intuïtie. Uit de genoemde literatuur is door diverse schrijvers het belang van vertrouwen genoemd, maar is lastig te herleiden wat vertrouwen exact doet met samenwerking. Mij is gebleken dat beslissingen vaak niet uit

theoretische ratio's voortkomen, maar vooral uit intuïtie. Uit de interviews blijkt dat de relaties en het daaruit af te leiden vertrouwen doorslaggevend zijn voor de besluiten die men neemt. Tegengestelde belangen of doelstellingen staan niet in de weg en de bekende tegenstellingen leiden niet tot defensieve strategieën. Als men bekend is met elkaars opportuniteit, is transparantie en vertrouwen kennelijk bepalend voor een zekere "gunfactor". Dit is iets wat in de praktijk ervaren moet worden. Hieruit blijkt dat de praktijk soms wat weerbarstiger is dan de theorie. In het geval van één casus was geen sprake van een optimale samenwerking en ontbrak het aan vertrouwen. Dit heeft niet geleid tot strategieën die vooral de eigen belangen beschermen, maar via een rationeel proces heeft men besloten de samenwerking te beëindigen.

Het feit dat ik werkzaam ben binnen het Vebego concern, zou er toe kunnen leiden dat de verkregen antwoorden gekleurd zijn. Doordat ik functioneel geen enkele relatie heb met de gesproken functionarissen en de geselecteerde JVs, hadden de geïnterviewden uit de Vebego-omgevingen geen reden om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Daarnaast zijn de interviews dusdanig uitgevoerd dat sociaal wenselijke antwoorden zichtbaar zouden worden, doordat er gewerkt is met controlevragen. De interviews met de partners die geen deel uitmaken van het Vebego concern gaven evenmin de indruk dat ik met gekleurde antwoorden had te maken. Bovendien geven de resultaten van de interviews geen tegenstrijdigheden, die reden geven om aan de oprechtheid van de antwoorden te twijfelen. Het opgebouwde beeld van deze vier cases is om die reden objectief te noemen.

Door het feit dat het onderzoek voor een groot deel betrekking heeft op een niche markt, kan de vraag gesteld worden of de uitkomsten van dit onderzoek in een bredere context geplaatst kunnen worden. Twee van de geselecteerde JVs opereren in een zeer kleine en specialistische markt en hebben beide maar één klant, waar de klant zelfs mede-eigenaar is van de JV. Alvorens de uitkomsten van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden, zal nader onderzoek moeten plaatsvinden. Hierbij zal een andere samenstelling van de te onderzoeken JVs noodzakelijk zijn.

Een andere opvallend punt van dit onderzoek is dat de onderzochte JVs allen gelieerd zijn aan een familiebedrijf. Doorgaans gelden historisch gegroeid andere normen en waarden binnen een familiebedrijf en daarnaast kiest Vebego ervoor om alleen JVs te beginnen met partners die een vergelijkbare missie en visie delen. Het feit dat geen JVs zijn onderzocht, die niet verbonden zijn aan een familiebedrijf, maakt het onderzoek niet generaliseerbaar voor alle JVs. Wel zouden de uitkomsten van toepassing kunnen zijn op JVs waarbij een familiebedrijf medeaandeelhouder is.

Deze scriptie is gericht op samenwerking van een publieke en een private partner via een JV in de facilitaire dienstverlening en in het specifiek op schoonmaak. Ondanks dat naar sturing en samenwerking in JVs is gekeken, beperkt het onderzoek zich tot de JVs in deze sector.

Aangezien dit een specifieke branche is met zijn eigen kenmerken, kunnen de uitkomsten niet zonder meer toegepast worden in andere branches. Wel bieden de uitkomsten genoeg aanknopingspunten om sommige uitkomsten te onderzoeken op zijn generaliseerbaarheid of om te dienen als startpunt voor vergelijkend onderzoek.

5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat vertrouwen de bepalende factor is voor succesvol samenwerken. Vertrouwen heeft vele afgeleiden, zoals transparantie, intuïtie, chemie tussen partners, etc., die eveneens van cruciaal belang zijn. Om een samenwerking te bestendigen, zal veel tijd geïnvesteerd moeten worden in relatiemanagement. Wanneer partners op een goede wijze samenwerken en een groot onderling vertrouwen in elkaar hebben, zal minder aandacht besteed kunnen worden aan formele control. Uit het onderzoek blijkt dat sturen middels informele control mechanismes wellicht nog essentiëler is dan het sturen middels formele control mechanismes. Hierbij dient wel een kanttekening gemaakt te worden dat in dit onderzoek de financiële resultaten van de JVs, met uitzondering van de JV SenS!, goed zijn en dat tussen de partners een hoge mate van vertrouwen is. Een vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de vraag in hoeverre het wel of niet realiseren van doelstellingen een effect heeft op control mechanismes en hoe bestendig het onderlinge vertrouwen is tussen samenwerkingspartners. In dit onderzoek zijn JVs, behoudens SenS!, betrokken die zich in een situatie bevinden waar de doelstellingen gerealiseerd worden en waarbij het onderlinge vertrouwen niet ter discussie staat. Interessant zou zijn wat de uitkomst van een gelijksoortig onderzoek is, wanneer de doelstellingen van een JV niet of beperkt worden gerealiseerd. Zou het onderlinge vertrouwen dan nog steeds zo groot zijn en zou men dan nog steeds kiezen voor informele control mechanismes?

De theoretische kaders zoals in de literatuur beschreven, zijn herkenbaar en leidend voor het handelen van de partners in de onderzochte JVs. Nadat de partners elkaar hebben gevonden blijkt het bovengenoemde vertrouwen meer leidend te zijn voor een samenwerking dan het belang om de partner via control mechanismes in de gaten te houden. Zucker (1986) heeft het begrip vertrouwen nader onderzocht en onderscheidt in hoofdlijnen drie vormen van vertrouwen, namelijk het institutionele vertrouwen gebaseerd op kennis en status; het procesmatige vertrouwen gebaseerd op routines en ervaring; en het vertrouwen gebaseerd op karakters, dus het bestaan van een 'klik' tussen de hoofdrolspelers. Uit het onderzoek blijkt dat met name het vertrouwen gebaseerd op procesmatige aspecten in eerste aanleg en gedurende samenwerking op karakter aspecten aanwezig is. Nader onderzoek in deze of vergelijkbare cases kan de betekenis van de verschillende aspecten van vertrouwen verder

uitdiepen. Dergelijk onderzoek kan van betekenis zijn voor het verklaren wat het effect is van de door de partner opgelegde control mechanismes op de relatie.

Deze scriptie laat het effect van vertrouwen en informele waarden zien op de samenwerking in joint ventures. Toch kunnen de uitkomsten van het onderzoek niet volledig generaliseerbaar zijn voor alle samenwerkingen in JVs. Het onderzoek dat is uitgevoerd betreft een kleinschalig onderzoek, waar slechts vier JVs zijn onderzocht. Ondanks dat bij drie van de vier JVs relatief hetzelfde beeld is geconstateerd, zal nader onderzoek moeten plaatsvinden om de uitkomsten als algemeen geldend te verklaren. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken of dezelfde uitkomsten eveneens naar voren zouden komen als het onderzoek zou worden uitgevoerd bij multinationals/beursgenoteerde bedrijven als private partners in plaats van bij een familiebedrijf als private partner. Hierbij kan ingegaan worden op de vraag of de informele waarden ook gelden bij multinationals/beursgenoteerde bedrijven die doorgaans volgens regels en procedures werken in plaats van bij een familiebedrijf waar de zachte waarden wellicht nog wel belangrijker zijn.

Literatuur

Andrew, R., Esteve, M., and Ysa, T. (2015). Public-private joint ventures: mixing oil and water? *Public Money & Management*, Vol. 35, No. 4, 265-272.

Beach, M.C., Roter, D.L., Wang, N., Duggan, P.S., and Cooper, L.A. (2006). Are Physicians' Attitudes of Respect Accurately Perceived by Patients and Associated with More Positive Communication Behaviors?, *Patient Education and Counseling*, Vol. 62, No. 3, 347–354.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.

Bogaart, A. (2010). *Vormen van samenwerking*. Geraadpleegd op 3 juli 2016, van http://www.cultuurnetwerk.nl/producten_en_diensten/publicaties/pdf/Bogaart_vormen%20van%20samenwerking.pdf

Cesarotti, V., and Di Silvio, B. (2006). Quality management standards for facility services in the Italian health care sector. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 19, No. 6, 451-462.

Dancer, S.J. (1999), Mopping up hospital infection. *Journal of Hospital Infection*, Vol. 43 No. 2, 85-100.

David, R.J., and Han, S.K. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 1, 39-58.

De Scheenmaker, A., and Kooijman, D. (1997). *Besturing van facilitaire organisaties* (1^e druk). Delft: Delft University Press.

Dekker, H.C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, Vol. 14, No. 1, 1-23.

Dekker, H.C. and Van den Abbeele, A. (2010). Organizational Learning and Interfirm Control: The Effects of Partner Search and Prior Exchange. *Organization Science*, Vol. 21, No. 6, 1233-1250.

Dyer, J.H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 535-556.

Egnew, R.C., and Baler, S.G. (1998). Developing Principles, Goals and Models for Public/Private Partnerships. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, Vol. 25, No. 6, 571-580.

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 57-74.

Geringer, M., and Herbert L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 2, 235-254.

Gibbert, M., and Ruigrok, W. (2010). The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. *Organizational Research Methods*, Vol.13, No. 4, 710-737.

Groot, T.L.C.M., and Merchant K.A. (2000). Control of International Joint Ventures. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, 579-607.

Hazeu, C.A. (2007). *Institutionele Economie: Een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken* (2^e druk). Houten: Coutinho.

Ho, S.P., Lin, Y.H., Chu, W.Y., and Wu H.L. (2009). Model for Organizational Governance Structure Choices in Construction Joint Ventures. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 135, No. 6, 518-530.

Holmstrom, B., and Milgrom, P. (1987). Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives. *Econometrica*, Vol. 55, No. 2, 303–328.

Holthuis, P. (2015). *Joint venture – Juridische ‘Do’s and don’t’s’ bij internationaal ondernemen*. Geraadpleegd op 3 juli 2016, van <http://www.fortadvocaten.nl/joint-venture-juridische-dos-and-donts-bij-internationaal-ondernemen/>

Huxham, C., and Vangen, S. (1996). Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9, No. 7, 5-17.

Jap, S.D., Robertson, D.C., Rindfleisch, A and Hamilton, R. (2013) Low-stakes Opportunism. *Journal of Marketing Research*, Vol. 50, No. 2, 216-227

Kamminga, P., and Van der Meer-Kooistra, J. (2006). Parents' Contribution and Management Control of Joint Ventures. *European Management Journal*, Vol. 24, No. 2 + 3, 226-235.

Kamminga, P.E., and Van der Meer-Kooistra, J. (2007), Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, 131-154.

Kamminga, P., and Van der Meer-Kooistra, J. (2013). Dynamic evolution of equity joint venture relationships. In T. K. Das (Ed.), *Interpartner dynamics in strategic alliances*. New York: City University.

Karré, P.M. (2001). Marktwerking in de publieke dienstverlening. *Socialisme & Democratie*, Vol. 7 + 8, 159-164.

Karré, P.M., and In 't Veld, R. (2007). Spanningen in organisaties met publiek en private relaties. *Management & Organisatie*, Vol. 3 + 4, 189-202.

Klijn, E., and Teisman, G.R. (2003). Institutional and Strategic Barriers to Public–Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Public Money & Management*, Vol. 23, No. 3, 137-146.

Lethonen, T., and Salonen, A. (2006). An Empirical Investigation of Procurement Trends and Partnership Management in FM Services. *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 10, 65-78.

Lemmens, N. (2002). Schoonmaakdienstverlening in Nederland geraadpleegd op 23 oktober 2016, van <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/SPE-FAC-art-013-bl.pdf>

Lui, S.S., Wong, Y., and Liu, W. (2009) Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 11, 1214-1219.

Meyer, K.E., and Wang, Y. (2015) Transaction Cost Perspectives on Alliances and Joint Ventures: Explanatory Power and Empirical Limitations. In *Handbook of International Alliances and Network Research*. (87-136). (1e druk). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Noordegraaf, M.E.A. (1995). *De ambtenaar als Publiek ondernemer*. Bussum: Coutinho.

Nooteboom, B., Berger, H., and Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40 (No. 2, Special Research Forum on Alliances and Networks), 308-338.

Ottervanger, T.R., and Bijleveld, A.S. (2000). De joint venture in het mededingingsrecht. *Onderneming en Financiering*, Vol. 43, 39-47.

Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, Vol. 25, No. 9, 833–848.

Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., and Talat Birgonul, M. (2008). Effect of Partner Fit in International Construction Joint Ventures. *Journal of Management in Engineering*, Vol. 24, No. 1, 12-20.

Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, 794-829.

Popper, L., and Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 8, 707-725.

Prescott, E.C., and Townsend, R.M. (1984). Pareto Optima and Competitive Equilibria with Adverse Selection and Moral Hazard. *Econometrica*, Vol. 52, No. 1, 21-46.

Pratt, J.W., and Zeckhauser, R.J. (1985). *Principals and agents: An overview*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rijksoverheid (2013). *Energieakkoord voor duurzame groei*. Geraadpleegd op 3 juli 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-energie/documenten/convenanten/2013/09/06/energieakkoord-voor-duurzame-groei>

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., and Camerer, C. (1998). Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 393-404.

Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Prentice Hall.

Shapiro, S.P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, Vol. 31, 263-284.

Steen, van der, M.P. (2006). Human agency in management accounting change: a cognitive approach to institutional theory.

Tickle-Degnen, L. and Rosenthal, R. (1990). The Nature of Rapport and Its Nonverbal Correlates, *Psychological Bulletin*, Vol. 1, No. 4, 285–293.

Trafford, S., and Proctor, T. (2006). Successful joint venture partnership: public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, No. 2, 117-129.

Van der Putte, C., and Rienstra, F. (2012). *Principes van bedrijfseconomie*. Amsterdam: Pearson.

Walters, B.A., Peters, S., and Dess, G.G. (1994). Strategic alliances and joint ventures: Making them work. *Business Horizons*, Vol. 37, No. 4, 5-10.

Wathne, K.H., and Heide, J.B. (2000). Opportunisme in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, Vol. 64, 36-51.

Williamson, O.E., (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, 233-261.

Williamson, O.E., (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, 269-296.

Williamson, O.E., (1998). Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is Headed. *De Economist*, Vol. 146 No. 1, 23-58.

Williamson, O.E. and Ouchi, W.G. (1981). The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspectives. *Perspectives on Organization Design and Behavior*. A. H. van de Ven and W. F. Joyce. New-York, John Wiley & Son Inc.: 347-370.

Yin, R. K. (2009). *Case study research, designs and methods*. London: SAGE publications.

Zucker, L.G. (1986), Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, 53-111.

Bijlage 1 – Interviewprotocol

Introductie

Voor mijn studie managementwetenschappen dien ik als proef van bekwaamheid een scriptie te schrijven. Mijn scriptie gaat specifiek over succesvolle samenwerking in joint ventures tussen profit en non profit organisaties.

Het oprichten van een joint venture brengt volgens Walters et al. (1994) diverse voordelen met zich mee. Partners kunnen met gebruik van elkaars ervaring hun krachten bundelen. Door hiervan gebruik te maken – met elkaars expertise – mensen en middelen – is kostenreductie mogelijk. Daarnaast kan een joint venture een goede manier zijn voor een ondernemer om met de complementaire kwaliteiten van zijn partner het marktaandeel te vergroten, of een nieuwe markt te betreden.

Toch kent een joint venture ook nadelen. Holthuis (2015) benoemt in zijn blog de keerzijde van een succesvolle joint venture “dat de partners voor het succes van de joint venture van elkaar afhankelijk zijn: wanprestatie of in het uiterste geval een faillissement van een partner heeft vanzelfsprekend grote gevolgen voor het welslagen van de gezamenlijke onderneming. Daar staat tegenover dat de zelfstandigheid van de joint venture partners behouden blijft: de activiteiten (en de daarmee verbonden risico’s) van de ene partner hebben in principe geen invloed op de ander”.

Karré (2001) heeft een essay geschreven over hybride organisaties, organisaties die tussen overheid en markt in zitten en dus tussen publiek en privaat, waarbij hij aangeeft dat deze organisaties niet meer weg te denken zijn uit de onze samenleving. Karré geeft aan dat het de taak is van de bestuurders van deze organisaties om duidelijk te maken dat het bij elkaar brengen van ‘publiek’ en ‘privaat’ niet alleen in hun eigen belang is (om meer autonomie te krijgen) en in dat van de organisatie (om meer geld te verdienen), maar dat het ook een duidelijk publiek belang dient.

Doelstelling

Er zal onderzoek gedaan worden naar samenwerking in joint ventures in de publiek private sector op het gebied van facilitaire dienstverlening. Er is veel onderzoek gedaan naar joint ventures, waar vooral gefocust is op partnership. Er is in het algemeen maar relatief weinig empirisch onderzoek gedaan naar wat joint ventures succesvol maakt, aldus Trafford & Proctor (2006). In dit onderzoek zal in het bijzonder gefocust worden op succesvolle samenwerking tussen publieke en private partners. Daarom staat de volgende vraag centraal: “Hoe kunnen profit en non-profit organisaties in de facilitaire dienstverlening ten aanzien van sturing en verantwoording succesvol samenwerken in een joint-venture?”.

Om antwoord te krijgen op de probleemstelling zal een kwalitatief onderzoek naar samenwerking in joint ventures gedaan worden. Om een beter inzicht te krijgen hoe succesvol samengewerkt kan worden in joint ventures in de publiek private sector, is gekozen voor een meervoudig holistisch case study onderzoek (Yin, 2009).

De methode van onderzoek houdt zich vooral bezig met de vraag waarom succesvolle samenwerking mogelijk is. Het onderzoek zal uitgevoerd worden bij een viertal joint ventures waar Vebego een van de aandeelhouders is. Het betreft slechts een viertal joint ventures, waardoor de onderzoekspopulatie kleinschalig is.

Uitgangspunten

Ontwerp: De vragenlijst is gebaseerd op een reeks open vragen.

Stijl: De aanspreekstijl van het interviewprotocol is 'u'. Niets is er op tegen om dat feitelijk te doen in de 'jij' vorm, mits de geïnterviewde daar geen bezwaar tegen heeft. Dit zal gevraagd worden bij aanvang van interview. Bij de voorstelronde wordt duidelijk gemaakt dat de interviewer in de rol van OU-student het interview afneemt en niet als Vebego-collega.

Opname: Het interview dient opgenomen te worden. Vooraf zal om toestemming gevraagd worden van de respondent voor deze opname. De opname wordt alleen gebruikt voor het uitwerken van de casus. Opnames worden niet openbaar gemaakt. Na uitwerking van het interview worden de opnames gewist.

Duur: 45 – 60 minuten.

Testen: Vooraf wordt een testinterview afgenomen. Dit om de inhoud van de vragen en de timing van het interview zelf op voorhand onder de knie te krijgen.

Vragen: Voordat aan het interview begonnen wordt, wordt nagegaan of er nog vragen zijn en of behoefte is aan verduidelijking. Achteraf wordt nogmaals gevraagd of er nog vragen zijn.

Interview: Interview is een semigestructureerd interview.

Interviewstructuur

1. Voorstellen: Interviewer en geïnterviewde stellen zich voor. Mag het interview worden opgenomen? Hierna wordt de geïnterviewde bedankt voor het vrijmaken van zijn tijd.
2. Achtergrond: Interviewer vertelt de achtergrond van het onderzoek aan de geïnterviewde
3. Doel interview: Leg kort uit wat het doel is van interview.

Interview

Algemene vragen

- Kunt u iets vertellen over de joint venture?
- Wat is uw rol in de joint venture?
- Hoe lang bekleedt u deze rol?

- Welke relevante werkervaring heeft u opgedaan om deze rol binnen de joint venture te bekleden?
- Kunt u aangeven welke opleidingen u gevolgd heeft?

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag P1: Hoe heeft u de control mechanismes afgestemd om kwaliteitsdoelstellingen te realiseren in de specifieke omgeving van uw opdracht?

- Subvraag 1: Kunt u de mate van importantie van het realiseren van de kwaliteitsdoelstellingen aangeven?
- Subvraag 2: Hoe en hoe vaak worden kwaliteitsdoelstellingen aan u gerapporteerd? In hoeverre leiden die tot interventies in de joint venture?

Hoofdvraag P2: In welke mate zijn de kwaliteitsdoelstellingen bepalend voor de inrichting van de control mechanismes?

- Subvraag 1: Kunt u aangeven in welke mate control mechanismes worden ingezet?
- Subvraag 2: In welke mate bepaalt de realisatie van de doelstellingen de mate en intensiteit van de control mechanismes?

Hoofdvraag P3: Hoe zijn de ouders van de joint venture betrokken bij de inrichting en sturing van de control mechanismes?

- Subvraag 1: Bent u betrokken bij de inzet van control mechanismes? Zo ja, hoe?
- Subvraag 2: Hoe ervaart u de wensen ten aanzien van control van uw partners in de joint venture?

Hoofdvraag P4: Welke control mechanismes worden ingezet om de samenwerking te stimuleren ten einde recht te doen aan de maatschappelijke en/of de economische doelstellingen van de ouders en de joint venture?

- Subvraag 1: Hoe is relatiemanagement vertaald in control mechanismes?
- Subvraag 2: Hoe ervaart u mogelijke spanning tussen de belangen van u en uw partners en die van de joint venture zelf?

Afsluiting van het interview

Het is prettig om het interview af te ronden met iets van een terugblik op wat verteld is. Dat biedt de geïnterviewde de kans zelf ook iets te zeggen over zijn eventuele bijdrage (in de meest brede zin).

Tot slot de geïnterviewde nogmaals bedanken en geef aan dat je het interview uit zal werken in een verslag en dit toe zal sturen ter verificatie en autorisatie.

Bijlage 2 – Uitwerking interviews

Interview met de Algemeen Directeur bij Vebego Airport Services en vertegenwoordiger van de Vennoot Vebego in de joint venture UMCG Services.

Algemene vragen

Kunt u iets vertellen over de joint venture?

UMCG Services BV (hierna: UMCG) een is joint venture tussen Stichting Academische Ziekenhuis Groningen (51% van de aandelen) en Vebego Facility Services BV (49% van de aandelen). De joint venture houdt zich voornamelijk bezig met het schoonmaken van het ziekenhuis (UMCG), inclusief de specialistische ruimten en de medische faculteit. Een aantal medewerkers wordt gedetacheerd vanuit de joint venture bij het eigen dienstonderdeel van de facilitaire dienst van het ziekenhuis. Tevens levert de joint venture assistenten voor het mortuarium.

UMCG Services BV is 8 jaar geleden opgericht en is opgericht met 3 visies:

1. Hoe kunnen we continuïteit brengen in de samenwerking;
2. Hoe kunnen we uiteindelijk de omzet uitbreiden als joint venture (door samenwerking in plaats van klant-leverancier-relatie, waardoor een win-win situatie ontstaat in plaats van een win-verlies situatie);
3. Fiscale constructie.

Wat is uw rol in de joint venture?

Vertegenwoordiger van de aandeelhouder Vebego Facility Services BV.

Hoe lang bekleedt u deze rol?

Sinds de oprichting van de joint venture.

Welke relevante werkervaring heeft u opgedaan om deze rol binnen de joint venture te bekleden?

De geïnterviewde is betrokken geweest bij de ontwikkeling van het concept joint ventures binnen Vebego. Dit concept is circa 10 jaar geleden ontwikkeld. Daarnaast heeft hij diverse directiefuncties in Nederland, België, Duitsland, Verenigd Koninkrijk en Frankrijk bekleed. Hij is ook board member geweest bij Vebego International BV, totdat de board werd opgeheven.

Kunt u aangeven welke opleidingen u gevolgd heeft?

Eerst heeft de geïnterviewde Bedrijfskunde gestudeerd aan de HTS en daarna heeft hij zijn master behaald in bedrijfskunde.

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag P1: Hoe heeft u de control mechanismes afgestemd om kwaliteitsdoelstellingen te realiseren in de specifieke omgeving van uw opdracht?

De kwaliteit wordt conform standaard methodieken gemeten, zoals Dagelijkse Controle Systeem (DKS) en Vereniging Schoonmaak Research (VSR) metingen. Daarnaast worden technische metingen ingevoerd om hoge kwaliteitsstandaarden te waarborgen. Zo worden bijvoorbeeld bacteriologische metingen uitgevoerd, maar vinden ook procescontroles plaats op de schoonmaaktechnieken. Niet alleen de uitkomst wordt gemeten maar ook de manier waarop deze bereikt wordt

In de offerte fase zijn KPI's geformuleerd door de klant, waaraan je moet voldoen. Deze KPI's zijn niet onderhandelbaar en bij het niet realiseren kunnen boetes worden opgelegd, dan wel het vroegtijdig beëindigen van de overeenkomst.

Ondanks dat de geïnterviewde veel kennis heeft van schoonmaak, is hij zich bewust van zijn rol. Zijn rol in de joint venture is het bezig houden met de continuïteit. Het is de verantwoordelijkheid van de directeur van de joint venture om de kwaliteit te realiseren. In de rol van vertegenwoordiger van Vebego houdt de geïnterviewde zich niet bezig met de dagelijkse gang van zaken. Hij geeft hierbij aan dat rol zuiverheid erg belangrijk is, zodat belangen niet verstrengeld raken.

Omdat de joint venture partner eveneens de enige klant is van de joint venture, is de klant meer bereid om naar oplossingen te zoeken wanneer de kwaliteit niet gerealiseerd wordt, dan wanneer sprake is van een klant-leverancier relatie. De geïnterviewde geeft daarbij wel aan dat kwaliteit wel structureel geleverd moeten, want zonder het leveren van kwaliteit sta je uiteindelijk gewoon buiten.

Hoofdvraag P2: In welke mate zijn de kwaliteitsdoelstellingen bepalend voor de inrichting van de control mechanismes?

Zoals de geïnterviewde eerder heeft aangegeven, heeft Vebego geen enkele invloed op het dagelijkse beleid van de joint venture. De rol van de geïnterviewde beperkt zich tot het vertegenwoordigen van de aandeelhouder, waarbij het vooral moet sturen op de continuïteit van de joint venture. Mocht de directeur van de joint venture advies willen inwinnen over het realiseren van kwaliteitsdoelstellingen, is de geïnterviewde altijd bereid om informeel advies te geven.

Omdat het realiseren van de kwaliteitsdoelstellingen in het ziekenhuis van essentieel belang is, vinden veel metingen plaats. Naast de standaardmetingen, worden ook veel specialistische metingen gehouden en worden de schoonmaakprotocollen getoetst om de

kwaliteit te waarborgen. Wanneer de afgesproken kwaliteit niet gerealiseerd wordt, zullen meer controles uitgevoerd worden.

Volgens de geïnterviewde is Vebego zich bewust van het feit dat het realiseren van kwaliteit in een gespecialiseerde omgeving erg belangrijk is. Wanneer de kwaliteit namelijk niet op orde is, raakt dit het primaire proces en kan Vebego naast economische schade ook reputatieschade oplopen. De schoonmaakmarkt in gespecialiseerde omgevingen is een zeer kleine markt, waar maar enkele spelers in opereren. Wanneer een partij reputatieschade oploopt, kan dit verstrekken gevolgen hebben in deze zeer specialistische en overzichtelijke markt.

Hoofdvraag P3: Hoe zijn de ouders van de joint venture betrokken bij de inrichting en sturing van de control mechanismes?

Beide partners zijn niet betrokken bij de dagelijkse gang van zaken van de joint venture, aangezien beide inzien dat dit niet hun rol is. Doordat het ziekenhuis enerzijds mede aandeelhouder is en anderzijds opdrachtgever, zitten zij soms met twee petten in de joint venture. Toch is er volgens de geïnterviewde sprake van veel onderling vertrouwen en opereert de partner onafhankelijk, maar zal niet het belang van de andere aandeelhouder uit het oog verliezen waardoor Vebego niet het gevoel is dat zij benadeeld wordt. Dit gevoel wordt nogmaals volgens de geïnterviewde bevestigd door het feit dat de joint venture een fiscale joint venture is. Hierbij geldt dat de grootaandeelhouder alles voor het zeggen heeft. In statuten mogen dan ook geen beslissingsafspraken / -methodieken beschreven worden. De aandeelhouder met de meeste aandelen bepaald volledig de koers van de joint venture.

Hoofdvraag P4: Welke control mechanismes worden ingezet om de samenwerking te stimuleren ten einde recht te doen aan de maatschappelijke en/of de economische doelstellingen van de ouders en de joint venture?

Volgens de geïnterviewde heeft de joint venture vooral een economisch belang vergelijkbaar met een normaal commercieel schoonmaakbedrijf. Het maatschappelijke belang ligt niet zozeer bij de joint venture, maar meer bij het ziekenhuis zelf. Omdat het ziekenhuis ook vooral vanuit een economisch belang in de joint venture zit, betekent dit, dat zij beter kunnen sturen op de kosten van de schoonmaakdienstverlening. Hierdoor kunnen zij lagere kosten en hogere efficiency realiseren, wat uiteindelijk weer ten goede komt aan de patiëntenzorg. De geïnterviewde geeft aan dat een samenwerking middels een joint venture leidt tot transparantie over kosten en kwaliteit in tegenstelling tot een klant-leverancier relatie. Dit komt door het gedeelde belang bij de bedrijfsvoering.

Om succesvol te kunnen samenwerken stelt de geïnterviewde dat onderling vertrouwen van essentieel belang is. Hij geeft aan dat vertrouwen zit in mensen en heeft te maken met je

partner (heb je een klik met je partner? Ja of Nee). Naast vertrouwen is informatietransparantie belangrijk. Als je een relatie wil bestendigen moet je open en transparant zijn. In het verleden is sprake geweest van informatieasymmetrie, wat leidde tot wantrouwen. Om een langdurige samenwerking te bewerkstelligen is gekozen om informatieasymmetrie te voorkomen en informatie te delen. Hierdoor kan de continuïteit van de joint venture bewerkstelligd worden.

Tot slot geeft de geïnterviewde aan:

Bij de oprichting van een joint venture worden verwachtingen gewekt over samenwerking, innovatie en efficiency. Naarmate de tijd vordert rijst bij de partner vaak de vraag of ze het toch niet alleen kunnen en daardoor een groter economische gewin hebben. Om dit te voorkomen moet je altijd blijven verrassen en innoveren, hierdoor laat je je meerwaarde zien. De geïnterviewde vindt dan ook dat een organisatie altijd een nieuw concept op de plank moet hebben liggen, zodat er altijd sprake is van een meerwaarde.

Interview met de Managing Director Facilities and Estates bij UMCG en vertegenwoordiger van de Vennoot UMCG in de joint venture UMCG Services.

Algemene vragen

Kunt u iets vertellen over de joint venture?

UMCG Services BV (hierna: UMCG) een is joint venture tussen Stichting Academische Ziekenhuis Groningen (51% van de aandelen) en Vebego Facility Services BV (49% van de aandelen). UMCG is de partner voor schoonmaakwerkzaamheden in publieke gebieden van het ziekenhuis.

De joint venture is opgericht met als doel een partnership te creëren, waarbij verbinden, samenwerken en elkaar versterken centraal staat. Het BTW voordeel voor het ziekenhuis is een mooie bijkomstigheid, echter dit is geen drijfveer geweest voor de oprichting van de joint venture. De joint venture streeft naar kwaliteit en continuïteit door middel van samenwerking en het delen van kennis en kunde. De inbreng van Hago Zorg in de joint venture is met name gericht op efficiënt en effectief werken, terwijl het ziekenhuis vooral kennis heeft van de omgeving en het ziekenhuis.

Wat is uw rol in de joint venture?

Vertegenwoordiger van de aandeelhouder met een permanente volmacht.

Hoe lang bekleedt u deze rol?

Sinds de oprichting van de joint venture.

Welke relevante werkervaring heeft u opgedaan om deze rol binnen de joint venture te bekleden?

De geïnterviewde heeft diverse functies bekleedt in de horeca en catering. Is eigenaar geweest van een cateringbedrijf en heeft diverse managementposities binnen het Universitair Medisch Centrum Groningen bekleed.

Kunt u aangeven welke opleidingen u gevolgd heeft?

De geïnterviewde heeft aan de Hotelschool gestudeerd, heeft bedrijfskunde gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen en heeft diverse managerial opleidingen gevolgd.

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag P1: Hoe heeft u de control mechanismes afgestemd om kwaliteitsdoelstellingen te realiseren in de specifieke omgeving van uw opdracht?

De geïnterviewde bemoeit zich niet met de dagelijkse gang van zaken van de joint venture. Hij geeft aan dat hiervoor een directeur is aangesteld. De geïnterviewde heeft zesmaal per jaar een overleg met de directeur van de joint venture en hij rapporteert zelf driemaal per jaar aan de Raad van Bestuur. Aan de Raad van Bestuur wordt gerapporteerd over financiën, kwaliteit en tevredenheid (medewerkers- en klanttevredenheid).

De geïnterviewde geeft aan dat functiescheiding en rolzuiverheid erg belangrijk is. Binnen de joint venture is sprake van rolzuiverheid, omdat de directeur geen vertegenwoordiger van de aandeelhouder is. Bij eventuele disputen tussen opdrachtgever en de joint venture wil de geïnterviewde in principe geen rol spelen om zijn onafhankelijkheid te waarborgen.

Hoofdvraag P2: In welke mate zijn de kwaliteitsdoelstellingen bepalend voor de inrichting van de control mechanismes?

In het verleden werd alleen een algemene vergadering van aandeelhouders gehouden. Nadat in enig jaar financiële tegenvallende resultaten werden gerapporteerd, besloten de aandeelhouders dat maandelijks de voortgang van de joint venture moest worden gerapporteerd, aldus de geïnterviewde.

De geïnterviewde maakt in zijn rol Managing Director Facilities and Estates jaarlijks een jaarplan en legt deze voor aan de Raad van Bestuur. Op basis van dit plan worden afspraken gemaakt met de diverse facilitaire afdelingen. Met de diverse facilitaire afdelingen worden afspraken gemaakt over onder andere verzuim en kwaliteit. De geïnterviewde ervaart dat deze afspraken soms leiden tot spanningen en hij vindt dat er gezonde spanning moet zijn. Hij stelt dan ook dat het soms gewoon zakelijker moet worden.

In zijn rol als vertegenwoordiger van de vennoot stuurt de geïnterviewde op basis van de joint venture doelstellingen en de afspraken die in het contract zijn opgenomen.

Hoofdvraag P3: Hoe zijn de ouders van de joint venture betrokken bij de inrichting en sturing van de control mechanismes?

Volgens de geïnterviewde zijn de ouders op hoofdlijnen betrokken bij de inrichting van control mechanismes. Op basis van de doelstellingen van de joint venture worden de control mechanismes ingericht. Daarnaast gelden de standaard meetsystemen, zoals Dagelijkse Controle Systeem (DKS) en Vereniging Schoonmaak Research (VSR) metingen voor het meten van de schoonmaakkwaliteit.

Vanuit een economische perspectief bekeken dienen wet en regelgeving gevolgd te worden en moeten mensen en middelen efficiënt ingezet worden. Prestaties per vierkante meter dienen realistisch geformuleerd worden. De geïnterviewde geeft aan dat ziekenhuis publiek geld betreft en dat het op een verantwoordelijke wijze besteed moet worden. Transparantie is daarom ook erg belangrijk.

Hoofdvraag P4: Welke control mechanismes worden ingezet om de samenwerking te stimuleren ten einde recht te doen aan de maatschappelijke en/of de economische doelstellingen van de ouders en de joint venture?

Voordat de joint venture werd opgericht, is eerst gekeken of de missie en visie van het UMCG en Vebego op elkaar aansloot, aldus de geïnterviewde. Hij geeft hierbij aan dat als er grote verschillen waren tussen beide partners een joint venture nooit zou zijn opgericht. Volgens hem moeten er zowel een klik zijn tussen de bedrijven en tussen de bestuurders wil een joint venture succesvol kunnen zijn.

De geïnterviewde geeft aan dat er optische spanningen zijn. In principe wil het ziekenhuis alle middelen inzetten voor de zorg en zo min mogelijk uitgeven aan ondersteunende processen. Toch realiseert men dat deze processen essentieel zijn voor het realiseren van hoge kwaliteitsstandaarden en door samenwerking kan je hogere kwaliteit realiseren. Vanuit maatschappelijk perspectief is beleving (hoe ontvang je je gasten) erg belangrijk. Je wilt een schoon huis en je best doen voor de zorg. Daarnaast zijn duurzaamheid, duurzame inzetbaarheid van het personeel en loopbaanbegeleiding belangrijke pijlers. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de productiviteit van de medewerkers en wat je redelijkerwijs mag verwachten.

Omdat de bestuurders nagenoeg dezelfde visie delen is volgens de geïnterviewde gekozen voor een joint venture in plaats van een laagste prijs aanbidding vanuit de markt. Hierbij is een goede mix gevonden tussen publieke doelstellingen van het ziekenhuis en de commerciële doelstellingen van Vebego. Transparantie in ieders belang is essentieel om dit te bewerkstelligen. De geïnterviewde geeft verder aan dat er geen sprake is van informatie asymmetrie. Hij stelt dan ook dat het bestaansrecht van de joint venture primair is op basis van vertrouwen. De geïnterviewde maakt zich in zijn rol als bestuurder geen zorgen over de samenwerking. Toch had hij meer verwacht op het gebied van opleiden, kennisdeling en expansie (omzetgroei). Hij wil dan ook dat meer best practices van het ziekenhuis en Vebego worden geïmplementeerd.

Tot slot geeft de geïnterviewde aan:

Het ziekenhuis moet zich meer gaan richten op het uitbesteden van ondersteunende diensten, aangezien dit niet de core-business is van het ziekenhuis. De focus moet liggen op de hoog complexe zorg en op de zorgonderzoek en onderwijs. Facilitair is geen core-business. Regievoering is volgens de geïnterviewde dan ook de toekomst. Vooralsnog doet het ziekenhuis bijna alles zelf in plaats van uitbesteden en/of het aangaan van joint ventures (partnership) met als doelstelling hoge kwaliteit gepaard met gelijke of lage kosten.

Interview met de Financieel Directeur bij Hago Zorg en financieel vertegenwoordiger van de Vennoot Hago Zorg in de joint venture SenS!.

Algemene vragen

Kunt u iets vertellen over de joint venture?

SenS! (Schoonmaak en Service) is een joint venture tussen het Maxima Medisch Centrum en Hago Zorg (Vebego) opgericht in 2009. SenS! kan vergeleken worden met een regulier specialistisch schoonmaakbedrijf. Het Maxima Medisch Centrum is naast aandeelhouder ook de enige klant van de joint venture. Naast kennis en expertise op het gebied van specialistisch schoonmaak dat Hago Zorg in brengt in de joint venture, verzorgt Hago Zorg ook de operations en back office.

Wat is uw rol in de joint venture?

De joint venture houdt twee keer per jaar een Algemene vergadering van Aandeelhouders, waar naast de twee vertegenwoordigers van de vennoten ook de geïnterviewde aansluit. In deze vergaderingen sluit hij aan van uit zijn rol van financieel expert en ondersteunt hij de secretaris in de vergaderingen.

In zijn rol als Financieel Directeur van Hago Zorg coacht de geïnterviewde zijn controller, die de joint venture manager financieel ondersteunt met de dagelijkse gang van zaken.

Hoe lang bekleedt u deze rol?

De geïnterviewde bekleedt deze rol sinds de oprichting van de joint venture.

Welke relevante werkervaring heeft u opgedaan om deze rol binnen de joint venture te bekleden?

De geïnterviewde is binnen Vebego een specialist op het gebied van de inrichting van joint ventures, daarnaast kan hij gezien worden als een organisatiedeskundige. In zijn functie van Financieel Directeur heeft hij werkervaring opgedaan op het gebied van economische, juridische en organisatorische zaken.

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag P1: Hoe heeft u de control mechanismes afgestemd om kwaliteitsdoelstellingen te realiseren in de specifieke omgeving van uw opdracht?

Naast de reguliere control mechanismes (DKS en VSR) meet een extern bureau de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening. Naast de kwaliteit is de perceptie van een schoon ziekenhuis van groot belang. In het verleden zijn discussies geweest op het gebied van kwaliteit. Ondanks dat kwaliteit technisch gezien op orde was,

werd het niet zo gepercipieerd. Hierdoor werden soms onwenselijke discussies over kwaliteit gevoerd.

De joint venture heeft een drietal pijlers verwerkt in het jaarplan. Deze pijlers zijn gericht op operationeel resultaat, innovatie en kwaliteit. Met name de laatste twee pijlers dragen bij aan de core business van het ziekenhuis en zijn eveneens een verlengstuk van de KPI's van het ziekenhuis. Ook voor Hago Zorg zijn deze pijlers erg belangrijk, aangezien innovatie ervoor zorgt dat je als organisatie geen commodity dienstverlener wordt en kwaliteit is de basis van je dienstverlening. Daarnaast kan slechte kwaliteit leiden tot imagoschade wat de continuïteit van de joint venture in gevaar kan brengen.

Hoofdvraag P2: In welke mate zijn de kwaliteitsdoelstellingen bepalend voor de inrichting van de control mechanismes?

Volgens de geïnterviewde bepaalt de kwaliteitsdoelstelling volledig de inrichting van de control mechanismes. De control mechanismes zijn ingericht volgens de plan-do-check-act cyclus. Hierbij gaat het er om dat na metingen direct opvolging plaatsvindt. Een ander belangrijk aspect voor het realiseren van kwaliteitsdoelstellingen is dat men ervaart dat wordt schoongemaakt. Hiervoor moet de joint venture zichzelf zichtbaar maken, zodat de gebruikers ook zien en ervaren dat wordt schoongemaakt en hetzelfde geldt voor de metingen. Zorg ervoor dat je zichtbaar meet.

Hoofdvraag P3: Hoe zijn de ouders van de joint venture betrokken bij de inrichting en sturing van de control mechanismes?

De verantwoordelijkheid van de dagelijkse gang van zaken ligt primair bij de bestuurder van de joint venture. De bestuurder presenteert een keer per jaar het jaarplan waarop de aandeelhouders hun akkoord moeten geven. De aandeelhouders bemoeien zich niet met bedrijfsvoering, maar brengen focus op thema's.

De geïnterviewde geeft aan dat zowel Maxima Medisch Centrum als Hago Zorg dezelfde behoeftes op het gebied van control hebben. Ondanks dat er veel overeenstemming is met de partner, vindt wel veel overleg plaats. Ondanks dat er sprake is van een fiscale joint venture (Hierbij geldt dat de grootaandeelhouder alles voor het zeggen heeft. In statuten mogen dan ook geen beslissingsafspraken / -methodieken beschreven worden. De aandeelhouder met de meeste aandelen bepaalt volledig de koers van de joint venture.) vindt er vooraf overeenstemming plaats over de te varen koers.

Hoofdvraag P4: Welke control mechanismes worden ingezet om de samenwerking te stimuleren ten einde recht te doen aan de maatschappelijke en/of de economische doelstellingen van de ouders en de joint venture?

De geïnterviewde geeft aan dat als Hago Zorg / Vebego een joint venture wil beginnen zij eerst kijkt naar de strategische visie van de partner kijken. Deze visie moet vergelijkbaar zijn met de visie van Vebego. Mocht dit niet het geval zijn, is de kans van slagen van de alliantie erg klein en wordt gekozen om niet verder te gaan. Vebego kijkt bij het oprichten van een joint venture in eerste instantie niet naar economische aspecten, maar eerst naar haar eigen visie en missie en maatschappelijk bijdrage. De geïnterviewde geeft hierbij wel aan dat een balans gevonden moet worden tussen economische en maatschappelijke aspecten.

Hago Zorg heeft de code verantwoord marktgedrag ondertekend. Het doel van de Code is doorgeschoten marktwerking tegen te gaan. De Code spreekt het verantwoordelijkheidsgevoel van partijen aan. MVO-doestellingen van de joint venture past zowel bij visie en missie van Vebego als van het Maxima Medisch Centrum.

Gekwalificeerde mensen neerzetten op sleutelposities is van essentieel belang voor het succes van de joint venture. Door het neerzetten van gekwalificeerde mensen, wordt het onderling vertrouwen vergroot, aldus de geïnterviewde. Als er beperkt vertrouwen is, dan is dat lastig te doorbreken. Dit wordt volgens de geïnterviewde vaak vormgegeven vanuit tegenstrijdige belangen. Om dit te voorkomen is rolzuiverheid van groot belang en moeten de aandeelhouders keuzes maken in belang van de joint venture en niet vanuit de moederorganisatie.

De geïnterviewde geeft aan dat Hago Zorg misbruik ervaart door informatiedeling. De in het verleden gerealiseerde prestaties zijn een verdienste door goede bedrijfsvoering en de ingezette kennis vanuit Hago Zorg. Door de goede bedrijfsvoering is de winst omhoog gegaan, waardoor de partner van mening is dat de aanneemsom van het ziekenhuis naar beneden kan. Hago Zorg ervaart dit als opportunistisch handelen en misbruik van machtspositie. Volgens hem handelt de partner niet vanuit belang joint venture.

Interview met het Lid van de Raad van Bestuur Stichting Maxima Medisch Centrum en vertegenwoordiger van de Vennoot in de joint venture SenS!

Algemene vragen

Kunt u iets vertellen over de joint venture?

De joint venture is in 2009 opgericht en verzorgt de schoonmaak van het Maxima Medisch Centrum. Het Maxima Medisch Centrum heeft 51% van de aandelen in haar bezit en Hago Zorg heeft de overige 49% van de aandelen in haar bezit. Het Maxima Medisch Centrum is een fusie ziekenhuis, waarbij de schoonmaak van één locatie decennia lang was uitbesteed aan Hago Zorg en op één locatie werd de schoonmaak door de interne dienst uitgevoerd. Na de fusie werd de joint venture SenS! opgericht om de schoonmaak van beide locaties voor haar rekening te nemen. In de joint venture is Hago Zorg verantwoordelijk voor de operationele gang van zaken en voeren zij het management, terwijl het Maxima Medisch Centrum de bestuursverantwoordelijkheid heeft. Tot 2013 was de directeur bedrijfsvoering verantwoordelijk en de bestuurder van de joint venture. Nadat het ziekenhuis een wijziging van de organisatiestructuur had doorgevoerd, werd van drie directeuren terug gegaan naar één, die tevens toetrad tot de raad van bestuur.

In de joint venture werden de schoonmakers van Hago Zorg ondergebracht, evenals de schoonmaakmedewerkers van het ziekenhuis. De medewerkers van het Maxima Medisch Centrum in dienst kwamen bij de joint venture behielden hun 'betere' arbeidsvoorwaarden die ze bij het ziekenhuis hadden, terwijl de schoonmakers van Hago Zorg vielen onder de 'mindere' cao van de schoonmaakbranche. Het doel van de joint venture was het reduceren van het verzuim en het realiseren van verloop van het duurdere personeel om zo marktconformiteit na te streven. Met name bij de schoonmakers van het ziekenhuis lag het verzuim substantieel hoger dan die bij de medewerkers van Hago Zorg. Naast het reduceren van verzuim en het realiseren van personeel verloop, moest de joint venture leiden tot integratie tussen de twee groepen. Helaas is tot op heden geen eenheid ontstaan tussen de twee groepen. Vooral de oud-ziekenhuismedewerkers voelen zich verheven boven hun schoonmaakcollega's.

Wat is uw rol in de joint venture?

Eind 2013 was de geïnterviewde tijdelijk bestuurder van de joint venture als gevolg van de structuurwijziging binnen het ziekenhuis en sinds medio 2014 is de Stichting Maxima Medisch Centrum de bestuurder geworden van de joint venture. De geïnterviewde vertegenwoordigt namens de vennoot Stichting Maxima Medisch Centrum de joint venture. De Stichting Maxima Medisch Centrum draagt de organisatorische verantwoordelijkheid van de joint venture.

Hoe lang bekleedt u deze rol?

De geïnterviewde bekleedt deze rol sinds eind 2013.

Welke relevante werkervaring heeft u opgedaan om deze rol binnen de joint venture te bekleden?

De geïnterviewde heeft diverse directiefuncties binnen de gezondheidszorg bekleed.

Kunt u aangeven welke opleidingen u gevolgd heeft?

De geïnterviewde heeft instituut Beleid & Management Gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit gestudeerd. Management Accounting & Control aan de TIAS School for Business and Society en Economie aan de Fontys Hogeschool.

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag P1: Hoe heeft u de control mechanismes afgestemd om kwaliteitsdoelstellingen te realiseren in de specifieke omgeving van uw opdracht?

De geïnterviewde geeft aan dat de manager van het facilitaire bedrijf verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken en dus ook voor het realiseren van de kwaliteit. Hij wordt hierbij ondersteund door de joint venture manager. De geïnterviewde geeft aan geregeld contact te hebben met de manager van het facilitaire bedrijf en de joint venture manager. Om de kwaliteit te meten worden kwaliteitsrondes gelopen. Daarnaast worden door een externe instantie ook kwaliteitsmetingen uitgevoerd en wordt periodiek een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd om de gepercipieerde kwaliteit te meten. Ondanks dat de kwaliteit technisch gezien op orde is, wordt dit vaak niet zo ervaren door de klant (artsen, verplegers, etc.).

In 2013 was sprake van een VRE epidemie. VRE is de afkorting van vancomycine-resistente enterokok. De enterokok is een bacterie die bij mensen in de darmen voorkomt. Bij gezonde mensen is deze bacterie ongevaarlijk. Bij ernstig zieke patiënten kan deze bacterie een infectie veroorzaken waarvoor behandeling met antibiotica noodzakelijk is. Wanneer deze bacterie niet meer reageert op de behandeling met antibiotica die gewoonlijk worden voorgeschreven voor enterokokken spreken we van VRE. Dit betekent dat infecties veroorzaakt door de VRE-bacterie moeilijk te behandelen zijn in het ziekenhuis, waardoor veel patiënten werden besmet. Als gevolg van deze epidemie heeft ziekenhuis haar hygiëne regels herzien, aldus de geïnterviewde.

De geïnterviewde geeft aan dat uit het onderzoek bleek dat de schoonmaak niet op orde was (professioneel niet op orde). Hago Zorg heeft toen gezorgd voor extra scholing, extra personeel, de structuur werd aangepast, en de leiding werd vervangen. Het ziekenhuis heeft

aanvullend hierop de regels voor het medisch personeel verscherpt, door bijvoorbeeld een strenger sierraden- en kledingbeleid te hanteren. Ook moest het medisch personeel vaker hun handen gaan wassen.

Als gevolg van het aangepaste beleid gingen de financiële resultaten hard achteruit. Sinds 2014 maakt de joint venture tonnen verlies per jaar, aldus de geïnterviewde.

Hoofdvraag P2: In welke mate zijn de kwaliteitsdoelstellingen bepalend voor de inrichting van de control mechanismes?

De geïnterviewde geeft aan de kwaliteitsdoelstelling erg bepalend zijn voor de control mechanismes. Hij geeft hierbij aan dat het ziekenhuis deze in feite oplegt aan de joint venture.

Hoofdvraag P3: Hoe zijn de ouders van de joint venture betrokken bij de inrichting en sturing van de control mechanismes?

De geïnterviewde geeft aan dat er zeer intensieve contacten zijn met de joint venture. Met name sinds de VRE uitbraak zijn de contacten intensiever geworden om kwaliteit te verbeteren. Vooral de schoonmaak moest verbeteren en het hygiëneprotocol werd leidend binnen het ziekenhuis. Naast de diverse beleidsmatige aanpassingen moet vooral een cultuur ontstaan dat medici elkaar gaan aanspreken bij onjuist gedrag op het gebied van hygiëne. De geïnterviewde geeft tot slot aan dat ziekenhuis de meetfrequenties oplegt. Naarmate de kwaliteit minder wordt, zal in een hogere frequentie gemeten en gecontroleerd worden.

Hoofdvraag P4: Welke control mechanismes worden ingezet om de samenwerking te stimuleren ten einde recht te doen aan de maatschappelijke en/of de economische doelstellingen van de ouders en de joint venture?

De geïnterviewde geeft aan de economische belangen van de joint venture voor hem niet belangrijk zijn. Volgens hem heeft het ziekenhuis maatschappelijke doelstellingen en geen economische doelstellingen. Hij onderkent wel dat de Vebego een commercieel belang heeft bij de joint venture en dat daardoor Hago Zorg in een spagaat zit (kwaliteit versus financiën). De geïnterviewde geeft aan dat schoonmaak belangrijk is en dat het bijdraagt aan het beter maken van de patiënten. Zonder een schone omgeving kunnen de medici namelijk hun werk niet uitvoeren.

De geïnterviewde vertelt dat de sinds de oprichting van de joint venture weinig draagvlak was binnen de organisatie (met name onder de medici) voor de joint venture. Ondanks dat de bestuurders wel vertrouwen hebben in Hago Zorg als partner. De VRE crisis heeft niet bijgedragen aan het draagvlak. De geïnterviewde geeft hierbij aan dat Hago de crisis goed

heeft opgepakt en opgelost, ondanks dat de joint venture daardoor nu enorme verliezen maakt. Uiteindelijk hebben de partners besloten om de joint venture te ontmantelen en gaat het ziekenhuis de schoonmaak eind december 2016 inbesteden.

Naast de beperkte draagvlak voor de joint venture, was er ook sprake van wantrouwen tussen de partners en werd niet volledige transparantie rondom de vergoedingen ervaren, aldus de geïnterviewde. Hago Zorg en Maxima Medisch Centrum hebben veel discussies gevoerd over de marktconformiteit van de dienstverlening. Zowel Hago Zorg en het Maxima Medisch Centrum hadden beide door een externe partij de marktconformiteit laten toetsen en tussen beide uitkomsten zaten veel verschillen. Tevens is er veel discussie gevoerd over de management fee die Hago Zorg in rekening mocht brengen. Uiteindelijk heeft de discussie wel geleid tot nieuwe afspraken en worden de kosten nu transparanter gepresenteerd.

Tot slot wil de geïnterviewde nog het volgende aangeven: Door de oprichting van de joint venture kon een fiscale eenheid voor de BTW opgericht worden, waardoor het ziekenhuis een BTW voordeel had. Dit was één van de voorwaarden van de oprichting van de joint venture, echter was de oprichting niet uitsluitend om alleen belasting ontwijken. Momenteel onderzoekt de belastingdienst of de oprichting niet alleen was om belasting te ontwijken. Indien dit volgens de belastingdienst het geval is, kan het ziekenhuis een naheffing tegemoet zien van ca. 3 miljoen. Mocht het ziekenhuis een naheffing krijgen vindt hij dat Vebego moet meebetalen aan deze naheffing, aangezien Vebego deze constructie destijds heeft voorgesteld.

Interview met de Managing Director Public Sector bij Vebego International en vertegenwoordiger van de Vennoot Vebego in de joint venture IBN Facilitair.

Algemene vragen

Kunt u iets vertellen over de joint venture?

IBN Facilitair VOF (hierna: IBN) is joint venture tussen IBN Holding BV (50% kapitaalbelang) en Vebego WSW BV (50% kapitaalbelang) en is te typeren als een sociale werkvoorziening. De hoofdactiviteiten van IBN zijn catering, schoonmaak en groenvoorziening. In eerste instantie had Vebego 20% kapitaalbelang en heeft een jaar later haar kapitaalbelang vergroot naar 50% als gevolg van een succesvolle samenwerking.

Wat is uw rol in de joint venture en hoe lang bekleedt u deze rol?

De geïnterviewde bekleedt sinds 2013 de functie van Managing Director van de RVE (Resultaat Verantwoordelijke Eenheid) Publieke sector bij Vebego International en is sinds de oprichting in 2006 de vertegenwoordiger van de vennoot Vebego in de joint venture.

Welke relevante werkervaring heeft u opgedaan om deze rol binnen de joint venture te bekleden?

Van 2002 tot 2005 was de geïnterviewde Manager Operations bij twee werkmaatschappijen (Indigo (UK) en Hago Airport Services) van Vebego. Daarna heeft de geïnterviewde anderhalf jaar de functie van Head of procurement in The Netherlands bij Vebego Facility Services vervuld en is hij anderhalf jaar consultant geweest bij Vebego Management Consultancy. In 2008 werd de geïnterviewde Director bij Vebego Publiek Private Allianties B.V. en sinds 2013 vervult hij zijn huidige functie als Managing Director van de Publieke Sector.

Kunt u aangeven welke opleidingen u gevolgd heeft?

De geïnterviewde heeft diverse opleiding gevolgd. Zo heeft hij een bachelor in Facility Management, 4 masteropleidingen gevolgd (MBA aan TiasNimbas Business School en Bradford University en een MSc in changemanagement aan Oxford University – Said Business School en HEC School of Management / HEC Paris) en diverse cursussen waaronder een cursus over strategische allianties.

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag P1: Hoe heeft u de control mechanismes afgestemd om kwaliteitsdoelstellingen te realiseren in de specifieke omgeving van uw opdracht?

Vebege bemoeit zich niet met de control en de control mechanismes ten aanzien van kwaliteitsdoelstellingen. De geïnterviewde is van mening dat de control en control mechanismes aangaande kwaliteit een zaak is van de joint venture. Hij geeft aan dat de joint venture zelf zorg moet dragen om de kwaliteit te realiseren die met de opdrachtgevers zijn afgesproken en dat de eigenaren zich hier niet mee moeten bemoeien.

Ten aanzien van economische en sociale doelstellingen wordt Vebege wel maandelijks betrokken en geïnformeerd. De directeur van Vebege Publiek Private Allianties bespreekt maandelijks de financiële gegevens van de joint venture waar omzet, directe kosten, brutomarge en operationeel resultaat worden besproken. Daarnaast wordt maandelijks gerapporteerd over sociale elementen (in- en uitstroom van de WSW en participatiewet) en ziekteverzuim.

De vennoten hebben één keer per kwartaal overleg waar onder andere maand- en kwartaalcijfers en forecast wordt besproken. In dit overleg worden ook investeringen, eventuele acquisities en andere strategische zaken besproken.

Hoofdvraag P2: In welke mate zijn de kwaliteitsdoelstellingen bepalend voor de inrichting van de control mechanismes?

Met betrekking tot de kwaliteitsdoelstellingen spelen wij geen enkele rol in het bepalen van de inrichting van de control mechanismes. Daarentegen hebben wij wel de richting van de financiële control mechanismes bepaald. In het begin van de joint venture waren de financiële control mechanismes erg beperkt en duurde het lang voordat financiële rapportages opgesteld konden worden. De Vebege wijze van rapporteren hebben wij doorgevoerd binnen de joint ventures. Tegenwoordig rapporteert de joint venture, zoals alle andere Vebege bedrijven met in achtneming van deadlines.

Hoofdvraag P3: Hoe zijn de ouders van de joint venture betrokken bij de inrichting en sturing van de control mechanismes?

Volgens de geïnterviewde bestuurt Vebege de joint venture op afstand. De bemoeienis van Vebege in de joint venture is dan ook beperkt. Dit komt mede doordat de financiële resultaten van de joint venture goed zijn. De joint venture kan dan ook autonoom opereren binnen de gestelde kaders, waarbij de ouders de strategische richting bepalen en beslissen over eventuele acquisities. De geïnterviewde geeft wel aan dat IBN Holding zich iets meer wil bemoeien met bedrijfsvoering, terwijl Vebege juist op afstand wil opereren. Dit komt waarschijnlijk doordat IBN in pandig zit bij IBN Holding.

De geïnterviewde geeft aan dat het vertrouwen in de partner groot is, waardoor samenwerking goed verloopt. Goede financiële resultaten dragen bij aan het vertrouwen en daarnaast wordt de bemoeienis van de beide ouders in de joint venture minder. Door het

onderlinge vertrouwen wordt de formele control minder belangrijk en worden informele control mechanismes belangrijker.

De geïnterviewde geeft aan dat het IBN contract voor Vebego een verre van optimaal contract is, maar door het onderlinge vertrouwen en de goede samenwerking komen de contracten nooit boven tafel. Hierbij speelt redelijkheid en billijkheid een belangrijke rol en worden soms compromissen gesloten, zodat beide partijen een goed gevoel hebben. Door het vertrouwen dat beide partners in elkaar hebben, is er ook geen sprake van informatie asymmetrie en opportunisme. Ondanks dat IBN een informatievoorsprong heeft, omdat zij dichter op de joint venture zitten, wordt de informatie wel gedeeld. Door het vertrouwen dat de partners in elkaar hebben, wordt deze informatievoorsprong geaccepteerd.

Hoofdvraag P4: Welke control mechanismes worden ingezet om de samenwerking te stimuleren ten einde recht te doen aan de maatschappelijke en/of de economische doelstellingen van de ouders en de joint venture?

Af en toe zijn er spanningen tussen de ouders door verschil van inzicht in de maatschappelijke versus economische doelstellingen. De joint venture doelstellingen van Vebego zijn primair financieel gedreven, terwijl de doelstellingen van IBN Holding voornamelijk maatschappelijk zijn gedreven. Toch vindt Vebego de maatschappelijke doelstellingen ook belangrijk, aangezien dit een belangrijk aspect is binnen het Vebego concern. Daarnaast kan Vebego het maatschappelijke aspect van de joint venture gebruiken als unique selling point binnen het Vebego concern.

Zoals eerder aangegeven is vertrouwen de belangrijkste driver voor samenwerking.

Wanneer ouders vertrouwen hebben in elkaar, kunnen verschillen van inzicht goed beslecht worden en worden compromissen bereikt. Daarnaast draagt transparante informatievoorziening bij aan een goede samenwerking en komt opportunistisch handelen in de joint venture niet voor.

Interview met de Algemeen Directeur IBN Holding en vertegenwoordiger van de Vennoot IBN Holding in de joint venture IBN Facilitair.

Algemene vragen

Kunt u iets vertellen over de joint venture?

IBN Facilitair VOF (hierna: IBN) is joint venture tussen IBN Holding BV (50% kapitaalbelang) en Vebego WSW BV (50% kapitaalbelang) en is te om te typeren als een sociale werkvoorziening. De hoofdactiviteiten van IBN zijn catering, schoonmaak en groenvoorziening. Bij IBN werken mensen die tot 31 december 2014 vielen onder het regime wet sociale werkvoorziening en die geïndiceerd zijn door het UWV en sinds 1 januari 2015 zijn het mensen die vallen onder de participatiewet (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). Naast de mensen die vallen onder de participatiewet en wet sociale werkvoorziening heeft IBN ook een aantal mensen in dienst die niet tot één van deze twee groepen behoren, waardoor sprake is van een gemêleerd personeelsbestand.

Wat is uw rol in de joint venture en hoe lang bekleedt u deze rol?

De geïnterviewde bekleedt sinds januari 2014 de rol van Algemeen Directeur van IBN Holding, stuurt direct de Directeur IBN aan en is vertegenwoordiger namens de vennoot IBN Holding.

Welke relevante werkervaring heeft u opgedaan om deze rol binnen de joint venture te bekleden?

De geïnterviewde is in 2006 begonnen als controller bij IBN Facilitair en na 2 jaar werd hij concern controller bij IBN Holding. Van 2009 tot en met 2013 bekleedde hij de positie van Financieel Directeur.

Kunt u aangeven welke opleidingen u gevolgd heeft?

De geïnterviewde heeft bedrijfseconomie gestuurd aan de Universiteit van Maastricht en heeft daarna de opleiding tot Register Controller gevolgd.

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag P1: Hoe heeft u de control mechanismes afgestemd om kwaliteitsdoelstellingen te realiseren in de specifieke omgeving van uw opdracht?

De kwalitatieve control mechanismes zijn inmiddels intern en met de vennoten afgestemd om te kunnen sturen op de kwaliteitsdoelstellingen. Dit is overigens een groeiproces geweest sinds 2006. In 2006 werden Excel rapportages uit het centrale systeem gehaald en deze werden besproken met de rayonleiders van de joint venture. De rayonleiders hielden ook

eigen Excel lijsten bij en deze kwamen nooit overeen met de lijsten uit het centrale systeem. Tegenwoordig zijn er geen eigen overzichten en lijstjes meer en is alles geregistreerd in het centrale systeem.

Voor elke opdracht wordt een calculatie gemaakt om te bepalen hoeveel uren ingezet mogen worden. De calculatie wordt gemaakt op basis van kwalitatieve uitvraag door de klant. Op basis van het aantal gecalculeerde uren wordt de inzet bepaald en hierop wordt strak gestuurd. De geïnterviewde geeft aan dat elke opdracht wordt benaderd als een project en is daarom te vergelijken met een projectadministratie.

De IBN organisatie is een gelaagde organisatie. De kwalitatieve sturing en control vindt zo laag mogelijk plaats in de organisatie. Hiërarchisch leidinggevende monitoren de kwaliteit en waar de kwaliteit niet wordt gerealiseerd wordt naar boven geëscaleerd. De geïnterviewde heeft één keer per maand een overleg met de directeur van IBN, waarbij de kwaliteitsmonitor wordt besproken. De directeur IBN heeft op zijn beurt ook weer één keer per maand overleg met zijn rayonleiders waar de kwaliteit wordt besproken. De geïnterviewde geeft aan dat kwaliteitsproblemen nog nooit bij hem terecht zijn gekomen, doordat alles zo laag mogelijk in de organisatie wordt opgelost. Hieruit is af te leiden dat laag in de organisatie oplossend vermogen aanwezig is.

Hoofdvraag P2: In welke mate zijn de kwaliteitsdoelstellingen bepalend voor de inrichting van de control mechanismes?

Het is lastig om het uit te drukken in een percentage, maar wel behoorlijk. IBN ziet zichzelf als een sociale onderneming, waarbij balans gevonden moet worden tussen sociale en economische doelstellingen. De visie is dan ook zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar renderend werk te brengen, met de kanttekening dit op een financieel verantwoorde wijze te doen. Om dit te realiseren moeten zij sturen als een “normale” organisatie. De huidige directeur van IBN probeert de organisatie zoveel mogelijk te sturen als een reguliere organisatie, waarbij zij voor 70% á 80% vergelijkbaar zijn met een commerciële organisatie. De geïnterviewde geeft aan dat sturing strak ingericht mag zijn, maar in je besluiten moet je soms wat soepeler zijn. Hij geeft aan dat vanuit maatschappelijke belangen soms extra uren ingezet worden, terwijl een commerciële organisatie deze keuze nooit zou maken.

Hoofdvraag P3: Hoe zijn de ouders van de joint venture betrokken bij de inrichting en sturing van de control mechanismes?

Er wordt redelijk wat ruimte gegeven door beide ouders. Dat komt omdat de financiële resultaten goed zijn. Eén keer per kwartaal vindt een overleg plaats tussen de joint venture

partners, terwijl IBN Holding (De geïnterviewde) maandelijks overleg heeft met de directeur van IBN.

Ten tijde van het vaststellen van de bedrijfsplannen en budgetten voor IBN wordt intensiever samengewerkt. Naarmate de ouders het gevoel hebben dat de joint venture in control is, geven zij meer ruimte en kan IBN zelfstandiger handelen binnen de gestelde kaders.

Doordat IBN gevestigd is in het pand van IBN Holding wordt IBN intensiever gestuurd door IBN Holding dan door Vebego. De directeur van IBN maakt daarnaast deel uit van de directie van de IBN holding, waardoor intensiever en beter samengewerkt kan worden met de overige bedrijven van de IBN Groep.

Beide ouders hebben geen eigen wensen ten aanzien van control mechanismes, echter is de focus van Vebego meer op het financiële, terwijl IBN Holding ook een duidelijk focus heeft op de maatschappelijke doelstellingen.

Hoofdvraag P4: Welke control mechanismes worden ingezet om de samenwerking te stimuleren ten einde recht te doen aan de maatschappelijke en/of de economische doelstellingen van de ouders en de joint venture?

IBN Holding stuurt financieel IBN scherper aan dan andere dochterbedrijven door de invloed vanuit Vebego. IBN ervaart dat Vebego moeite heeft met grote financiële schommelingen.

De schommelingen worden vaak ingegeven vanuit politiek Den Haag.

IBN en Vebego hanteren een model waarbij samen trap op en trap af wordt gegaan. Vebego werkt doorgaans met joint ventures waar detacheringstarieven worden gehanteerd. Hierdoor hebben schommelingen van subsidies veel minder effect op hun verdienmodel.

In het verleden is een fase geweest dat de joint venture minder in control was. Met name de financiële situatie was niet goed en het onderlinge vertrouwen in het toenmalige management was niet aanwezig. Hierdoor kwam de relatie tussen beide partners onder druk te staan. Uiteindelijk escaleerde het probleem dusdanig dat beide partijen voornemens waren om de joint venture te splitsen in 2 juridische entiteiten. Uiteindelijk is in een ultieme poging overeenstemming bereikt en kon men werken aan het herstel van vertrouwen.

Onderling vertrouwen is dusdanig belangrijk voor samenwerking. Daarnaast moet er een klik zijn tussen de partners die er voor zorgen dat men ook samen kan werken. Transparantie en delen van informatie zorgt voor vertrouwen, waardoor niet opportunistisch wordt gehandeld.

Control mechanismes worden informeel als de joint venture in control is en doelstellingen worden gerealiseerd. Toch moet een balans gevonden worden tussen formele en informele control mechanismes, waarbij ze onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Interview met de Directeur Vebego Publiek Private Allianties en vertegenwoordiger van de Vennoot WSW III BV in de joint venture WVS Schoonmaak VOF.

Algemene vragen

Kunt u iets vertellen over de joint venture?

WVS Schoonmaak VOF is opgericht in 2009 en is een joint venture tussen Vebego WSW III BV en WVS Facilitair BV. Beide partijen bezitten 50% van het kapitaalbelang. WVS Schoonmaak is een schoonmaakbedrijf in de omgeving van West Brabant, waar mensen werken met een afstand tot de arbeidsmarkt en mensen met een WSW indicatie. WVS Schoonmaak is een kleine joint venture binnen het Vebego concern. De joint venture had in 2009 een omzet van 1,9 miljoen met 9% rendement en is inmiddels gegroeid naar een omzet van circa 4 miljoen per jaar. De doelstellingen voor 2016 worden naar verwachting gerealiseerd en binnen WVS is de continuïteit goed gewaarborgd. Toch gaat het met de joint venture partner minder goed, aangezien zij last hebben van de besluiten die politiek in Den Haag worden genomen.

Wat is uw rol in de joint venture?

De geïnterviewde is vertegenwoordiger namens de vennoot Vebego in de joint venture en is Directeur Publiek Private Allianties binnen het Vebego concern.

Hoe lang bekleedt u deze rol?

De geïnterviewde vervult de functie sinds de oprichting van de joint venture.

Welke relevante werkervaring heeft u opgedaan om deze rol binnen de joint venture te bekleden?

De geïnterviewde heeft diverse managementfuncties binnen Vebego bekleed en sinds januari 2013 bekleedt hij de functie van Directeur Vebego Publiek Private Allianties.

Kunt u aangeven welke opleidingen u gevolgd heeft?

Naast een HBO opleiding heeft de geïnterviewde de Master Management en Organisatie gevolgd aan de TIAS School for Business and Society.

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag P1: Hoe heeft u de control mechanismes afgestemd om kwaliteitsdoelstellingen te realiseren in de specifieke omgeving van uw opdracht?

De geïnterviewde geeft aan dat de joint venture wordt geleid door een joint venture manager die zelfstandig verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken. Het is volgens de

geïnterviewde niet wenselijk dat Vebego zich bemoeit met de dagelijkse gang van zaken. Dit zou niet passen in de overeengekomen governance structuur.

Vebego heeft één keer per maand overleg met de joint venture manager en de joint venture partner waar de planning en control met name worden besproken. De joint venture manager rapporteert conform het format zoals door Vebego is aangedragen. Onderwerpen die onder andere in dit overleg besproken worden zijn: onderhanden werk, de samenstelling van het personeel, het verzuim en de klantenportfolio.

De geïnterviewde geeft wel aan dat als doelstellingen niet worden gerealiseerd de control intensiever zal zijn en dat Vebego zich dan intensiever gaan bemoeien met het te voeren beleid. De eventueel te nemen maatregelen zullen dan ook vanuit Vebego worden aangedragen.

Hoofdvraag P2: In welke mate zijn de kwaliteitsdoelstellingen bepalend voor de inrichting van de control mechanismes?

Volgens de geïnterviewde bepalen de kwaliteitsdoelstellingen in hoge mate de inrichting van de control mechanismes. Hij geeft nogmaals aan dat Vebego in principe geen enkele bemoeienis heeft met de operationele gang van zaken en dat dit de verantwoordelijkheid is van de joint venture en de joint venture manager. De manager van de joint venture rapporteert periodiek aan de vennoten en de vennoten hebben slechts de rol van toezichthouder. De vennoten kunnen overigens wel de joint venture manager adviseren en coachen, maar dit doen zij dan vanuit een andere rol. Hierdoor proberen de partners de rolzuiverheid te waarborgen.

Hoofdvraag P3: Hoe zijn de ouders van de joint venture betrokken bij de inrichting en sturing van de control mechanismes?

De geïnterviewde geeft aan dat vanuit de joint venture partners nauwelijks tot geen betrokkenheid is aangaande de inrichting van de control mechanismes. De control mechanismes die momenteel bij de joint venture worden toegepast zijn voornamelijk vanuit Vebego bepaald. Vebego heeft er voor gekozen om de control mechanismes simpel en eenvoudig te houden. Daarnaast geeft de geïnterviewde aan dat het management van de joint venture grotendeels door Vebego wordt aangestuurd.

Hoofdvraag P4: Welke control mechanismes worden ingezet om de samenwerking te stimuleren ten einde recht te doen aan de maatschappelijke en/of de economische doelstellingen van de ouders en de joint venture?

Binnen de joint venture worden bijna geen spanningen ervaren tussen de maatschappelijke en economische doelstellingen van de joint venture, aldus de geïnterviewde. Dit komt

doordat een omgeving is gecreëerd waar publieke en private doelstellingen bij elkaar komen. Hierbij dient wel aangegeven te worden dat de doelstellingen worden gerealiseerd, waardoor weinig spanning tussen de partners is waar te nemen.

Het realiseren van de doelstellingen draagt ook bij aan het onderlinge vertrouwen.

Daarnaast geeft de geïnterviewde aan dat vertrouwen moet groeien en dat vertrouwen ook vaak afhangt van personen, er moet een klik zijn tussen de partners. Verder geeft de geïnterviewde aan dat beide partners af en toe moeten geven en nemen, waardoor de samenwerking in balans blijft. Ondanks het onderlinge vertrouwen is sprake van informatieasymmetrie, maar dit wordt door beide partners geaccepteerd. De informatieasymmetrie leidt overigens niet tot wantrouwen, zolang niet opportunistisch wordt gehandeld. De geïnterviewde heeft in het verleden wel ervaren dat de partner soms met een dubbele pet in de joint venture heeft gezeten, doordat de joint venture partner vanuit tegenstrijdige belangen moest handelen.

Tot slot geeft de geïnterviewde aan dat joint ventures goed zijn voor duurzame en lange relaties, echter het nadeel van joint ventures is dat ze vaak niet slagvaardig en efficiënt kunnen handelen.

Interview met de Algemeen Directeur WVS Groep en vertegenwoordiger van de Vennoot WVS Facilitair BV in de joint venture WVS Schoonmaak VOF.

Algemene vragen

Kunt u iets vertellen over de joint venture?

WVS Schoonmaak VOF is opgericht in 2009 en is een joint venture tussen Vebego WSW BV en WVS Facilitair BV. Beide partijen bezitten 50% van het kapitaalbelang. WVS Schoonmaak is een schoonmaakbedrijf in de omgeving van West Brabant, waar mensen werken met een afstand tot de arbeidsmarkt en mensen met een WSW indicatie.

Wat is uw rol in de joint venture?

De geïnterviewde is vertegenwoordiger namens de vennoot in de joint venture en is Algemeen Directeur van de WVS Groep. In zijn rol van Algemeen Directeur legt hij verantwoording af aan 9 wethouders (diverse gemeenten: Bergen op Zoom, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen, Woensdrecht, Zundert.), waarvan drie wethouders in het dagelijkse bestuur zitten en aangevuld met twee externe bestuursleden.

Hoe lang bekleedt u deze rol?

Sinds juli 2009 bekleedt de geïnterviewde de functie van Algemeen directeur van de WVS Groep. Daarvoor heeft de geïnterviewde sinds september 2008 de functie van directeur Industrie binnen de WVS groep bekleed.

Welke relevante werkervaring heeft u opgedaan om deze rol binnen de joint venture te bekleden?

Voordat de geïnterviewde de functie van Algemeen Directeur ging bekleden hij heeft relevante werkervaring opgedaan door in de Raad van Commissarissen te zitten van een tuinbouwtoeleveringsbedrijf en heeft hij in het bestuur gezeten voor ontwikkeling van een nieuw tuinbouwgebied in de provincie Noord-Brabant. Tevens heeft hij diverse managementfuncties bekleed binnen de SW-sector en de tuinbouw.

Kunt u aangeven welke opleidingen u gevolgd heeft?

De geïnterviewde heeft een HBO opleiding gevolgd.

Onderzoeksvragen

Hoofdvraag P1: Hoe heeft u de control mechanismes afgestemd om kwaliteitsdoelstellingen te realiseren in de specifieke omgeving van uw opdracht?

WVS Schoonmaak VOF heeft een manager aangesteld om de operatie volledig zelfstandig te organiseren en te regelen. De manager van WVS Schoonmaak legt periodiek verantwoording af aan de vertegenwoordigende vennoten van de joint venture. De vennoten hebben het standpunt dat zij zich in principe niet mengen in de dagelijkse gang van zaken van de joint venture en dat de manager zelfstandig alles moet regelen. Naast de formele overleggen vinden ook geregeld informele overleggen plaats, waar de manager de vennoten om advies kan vragen en de vennoten gebruiken om te sparren.

De geïnterviewde geeft aan dat de klanttevredenheid het succes van de joint venture bepaalt. Hij geeft hierbij aan, dat als de klanttevredenheid hoog is, de kwaliteit van de dienstverlening ook in orde is. Hij benadrukt nogmaals dat het de taak is van de manager van de joint venture om kwalitatieve goede dienstverlening te verzorgen en hoge klanttevredenheid.

De control mechanismes waarin de vennoten geïnteresseerd zijn en op sturen, zijn financieel gedreven, maar ook organisatiecultuur, ontwikkeling en ziekteverzuim zijn een onderwerp van bespreking. Elke maand dient de manager van de joint venture financiële verantwoording af te leggen aan de vennoten en eenmaal per kwartaal vindt een uitgebreide financiële verantwoording plaats.

Hoofdvraag P2: In welke mate zijn de kwaliteitsdoelstellingen bepalend voor de inrichting van de control mechanismes?

Zoals eerder aangegeven sturen de vennoten vooral op financiële gegevens. Jaarlijks dient de manager van de joint venture een budget op te stellen en een jaarplan te maken. Het jaarplan wordt voorgelegd aan de vennoten en zij dienen hun fiat te geven op het budget en het jaarplan. De vennoten kunnen ook aangeven dat andere accenten in het jaarplan moeten worden gelegd en kunnen bijvoorbeeld ook besluiten dat het budget niet uitdagend genoeg is.

De geïnterviewde geeft aan dat iedereen in de joint venture verantwoordelijk is voor het realiseren van het budget en stelt daarom dat het belangrijk is dat het budget door iedereen gedragen moet worden. Hij geeft hierbij aan dat alle leidinggevenden van de joint venture input moeten leveren voor het budget en dat zij naast de manager van de joint venture medeverantwoordelijk zijn voor de realisatie.

Naast de financiële aansturing geeft de geïnterviewde aan dat ook gestuurd wordt op de interne cultuur van de joint venture. Hij geeft drie belangrijke zaken aan waarop gestuurd wordt:

- hoe ga je om met je medewerkers
- de hoogte van het ziekteverzuim
- het meten van de medewerkerstevredenheid

De genoemde control mechanismes moeten volgens de geïnterviewde bijdragen aan de continuïteit en stabiliteit van de joint venture. Daarnaast geeft hij aan dat transparantie van de manager van de joint venture naar de vennoten van essentieel belang is. De manager dient volgens de geïnterviewde alles eerlijk en transparant te rapporteren. Volgens hem zijn eerlijkheid en transparantie de belangrijkste voorwaarden voor wederzijds vertrouwen en een goede samenwerking.

Hoofdvraag P3: Hoe zijn de ouders van de joint venture betrokken bij de inrichting en sturing van de control mechanismes?

Tussen de beide vennoten zijn vooraf alle afspraken vastgelegd in een contract. De geïnterviewde geeft aan dat een contract na ondertekening in een bureaulade gestopt moet worden en er niet meer uitgehaald dient te worden. Mocht een contract wel boven tafel komen, betekent dat er sprake kan zijn van een dispuut en kan het onderlinge vertrouwen beschadigd zijn. De geïnterviewde geeft aan dat het control mechanisme te vertrouwen moet zijn.

In het kwartaaloverleg tussen de manager van de joint venture en de vertegenwoordigers van de vennoten sluiten de financieel experts van beide vennoten ook aan.

Hoofdvraag P4: Welke control mechanismes worden ingezet om de samenwerking te stimuleren ten einde recht te doen aan de maatschappelijke en/of de economische doelstellingen van de ouders en de joint venture?

De geïnterviewde geeft aan dat economische belangen het belangrijkste zijn. Als de joint venture niet gezond is, verliest het haar bestaansrecht. Ondanks dat de joint venture ook gestuurd wordt op de maatschappelijke belangen, zijn de economische belangen het belangrijkste. Het doel van de joint venture is zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen binnen een economisch rendabele context.

Om de joint venture succesvol te kunnen besturen dienen de vennoten vertrouwen in elkaar te hebben volgens de geïnterviewde. Hij geeft verder aan dat naast vertrouwen informatietransparantie belangrijk is. Als je een relatie wil bestendigen moet je open en transparant zijn. In het verleden hadden beide vennoten een apart overleg met de manager van de joint venture, waardoor informatieasymmetrie kan ontstaan. Sinds de benoeming van de geïnterviewde als Vennoot zijn deze aparte overleggen afgeschaft en is er één integraal overleg. Hierdoor zijn beide vennoten op de hoogte van eventuele problemen binnen de joint venture en is er tevens sprake van transparantie en informatiegelijkheid. De geïnterviewde geeft aan dat hierdoor geen sprake is van opportunisme.

Om de continuïteit van de joint venture te waarborgen dienen de partners elkaar te vertrouwen. Zoals de geïnterviewde eerder heeft aangegeven dienen contracten diep in de

bureaulades te blijven liggen en moet vertrouwen het control mechanisme zijn. Mochten contracten wel uit de lades gehaald worden, kan je beter van elkaar af, aldus de geïnterviewde.

Tot slot:

De geïnterviewde geeft aan dat ieder construct valt en staat met de mensen die het moeten doen. Vertrouwen is essentieel en zonder vertrouwen kan je beter stoppen. Fouten maken mag, zolang je maar leert van je fouten. Beide vennoten behoren het gezamenlijk belang te dienen en de vennoten moeten dan ook hun rol zuiver uitoefenen. Hierdoor voorkom je interne strijd en worden gezamenlijke doelen nagestreefd. Scherpe discussie mag, maar de verantwoording moet geborgd zijn.