

De rol van vertrouwen en communicatie binnen publiek-private samenwerking.



Roosmarij Geutjes

S0829145

Opleiding Bestuurskunde

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

November, 2013

Begeleider: Prof. dr. S. Van Thiel

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1	8
1.1 Inleiding.....	8
1.2 De casus	9
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Relevantie.....	10
1.5 Opbouw onderzoek.....	11
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Aanbesteding.....	12
2.3 Samenwerking	13
2.3.1 Samenwerking middels een netwerk	13
2.3.2 Doel van samenwerken	13
2.3.3 Dilemma's van samenwerken	14
2.4 Verschillen publieke en private organisaties	15
2.5 Indicatoren samenwerking	16
2.5.1 Vertrouwen	17
2.5.2 Communicatie	22
2.6. Overzicht knelpunten & oplossingen samenwerking	27
2.7 Causale schema.....	28
Hoofdstuk 3: Methodologisch kader.....	29
3.1 Inleiding.....	29
3.2 Onderzoeksonwerp.....	29
3.3 Gehanteerde wetenschapsfilosofie.....	29
3.4 Operationalisaties	30
3.5 Dataverzameling	31
3.6 Data analyse	34
3.7 Validiteit en betrouwbaarheid.....	34
Hoofdstuk 4: Analyse	36
4.1 Inleiding.....	36
4.2 Bekwaamheid	36
4.3 Welwillendheid.....	38
4.4 Integriteit	39
4.5 Doelconsensus	40
4.6 Openheid.....	43
4.7 Investerings doen	44
4.8 Juistheid van informatie	46
4.9 Tijdigheid van informatie.....	46
4.10 Relevantie van informatie	48
4.11 Meetings organiseren / tevredenheid aantal meetings.....	48

4.12 Geschillen uitspreken / oplossen	50
4.13 Betrekken bij beslissingen	51
4.14 Samenvatting analyse	52
Hoofdstuk 5: Conclusie	54
5.1 Inleiding.....	54
5.2 Vertrouwen.....	54
5.3 Communicatie.....	57
5.4 Conclusie	60
5.5 Discussie.....	62
5.6 Aanbevelingen	63
5.6.1 Aanbevelingen voor de wetenschap	63
5.6.2 Aanbevelingen voor ttif.company	63
5.6.3 Aanbevelingen voor de gemeenten	64
Literatuurlijst.....	67
Bijlage 1.....	70
Bijlage 2.....	71

Voorwoord

Na een lang proces met enige tijd vertraging, is het dan eindelijk zover. Mijn masterthesis is af! Het schrijven van een master thesis heb ik ervaren als een project dat geheel anders is vergeleken met de rest van de projecten en vakken die ik heb uitgevoerd en gevolgd. Het is een proces geweest van zoeken en puzzelen en van pieken en dalen.

Het onderwerp 'samenwerken' sprak mij direct aan omdat ik zelf aan het werk ben en te maken heb met organisaties waarmee ik samenwerk. Het was interessant en leerzaam om diep in de stof te duiken en meer te weten te komen over dit onderwerp. Ik denk dat wat ik geleerd heb tijdens het schrijven van deze scriptie zeer bruikbaar voor mij zal zijn tijdens mijn verdere carrière.

De puzzelstukjes zijn uiteindelijk in elkaar gevallen en ik ben ontzettend trots dat ik dit project tot een goed einde heb gebracht. Dit komt mede door de goede begeleiding die ik heb gehad van Sandra Van Thiel. Ze heeft mij geholpen op een cruciaal moment met helder en pragmatisch advies en positieve en motiverende feedback, precies wat ik op dat moment nodig had. Ook wil ik Berry Tholen bedanken voor zijn inzet en Christiaan Lako omdat hij mijn masterthesis wil beoordelen als tweede lezer. Daarnaast wil ik mijn ouders en vrienden en vriendinnen Gitte Janssen Steenbergen, Daphne Nonahal, Steve Westhoek, Jeremy Croes en Danielle Riupassa bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun, die heeft bijgedragen aan de voltooiing van deze thesis. Uiteraard ben ik ook ttif.company dankbaar voor de medewerking die ik heb gekregen om dit onderzoek uit te voeren. Hiervoor wil ik graag Marije van der Merwe en Dick Janssen bedanken.

Ik wens iedereen die deze thesis leest veel leesplezier toe.

Roosmarij Geutjes, Amsterdam

Samenvatting

De overheid besteedt de afgelopen decennia steeds meer diensten uit aan private organisaties. Publieke en private organisaties zijn echter verschillende typen organisaties en dat kan leiden tot problemen binnen de samenwerking (Schermerhorn, 1975; Coletti, Sedatole & Towry, 2005). Publieke organisaties sturen bijvoorbeeld vaak op basis van waarden als gelijkheid terwijl private organisaties meestal een winst oogmerk hebben en bezig zijn met efficiëntie (Allisson, 1979; Becker & Patterson, 2005). In een aanbesteding zijn beide typen organisaties in bepaalde mate van elkaar afhankelijk en het is voor beiden van belang om op een zo goed mogelijke manier samen te werken.

Ttif.company is een organisatie die actief is op de markt van arbeidsmobiliteit en HR dienstverlening en begeleidt mensen op weg naar werk. Ze bieden verschillende diensten aan zoals verzuimmanagement, outplacement, re-integratie, inburgering, detachering en toetsing en training (ttif.company). Ttif.company werkt veel samen met gemeenten en sociale diensten door middel van aanbestedingen waarvoor ttif.company haar producten en diensten aanbiedt. Als commerciële organisatie zijn zij afhankelijk van deze samenwerkingsverbanden en willen zij graag weten hoe de samenwerking met de gemeenten waarmee zij samenwerkt geoptimaliseerd kan worden.

Bij een aanbesteding wordt vooraf bepaald wat er moet gebeuren, binnen welk tijdsbestek en op welke manier dit moet worden ingevuld. Vertrouwen en communicatie zijn begrippen die invloed hebben op samenwerking, maar meestal niet worden benoemd in de aanbesteding. Dit kan ertoe leiden dat een samenwerking minder succesvol verloopt. Het is daarom van belang te onderzoeken op welke manier communicatie en samenwerking beïnvloed kunnen worden om de uitvoering van de aanbesteding zo goed mogelijk te laten verlopen.

Dit leidt tot de volgende vraag:

“Hoe kan de samenwerking tussen ttif.company en opdrachtgevende gemeenten worden verbeterd, met name op het gebied van vertrouwen en communicatie?”

Uit de theorie blijkt dat samenwerken een lastige zaak kan zijn. Zo kan samenwerken leiden tot vruchtbare uitkomsten maar niet geheel zonder risico (Schermerhorn, 1975) of zijn partijen geneigd niet volledig mee te werken waardoor de samenwerking niet succesvol verloopt (Zeng & Cheng, 2003; Das & Teng, 2001; Greve & Ejersbo, 2002). Uit de literatuur over samenwerking in netwerken komt naar voren dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij samenwerken (Provan & Kenis, 2007; Das & Teng, 1988; Dirks & Ferrin, 2001; Mohr & Spekman, 1994, p. 148; Greve & Ejersbo, 2002, p. 40) en dat communicatie regelmatig terug komt als belangrijk aspect tot het opbouwen en onderhouden

van vertrouwen tussen actoren (Das & Teng, 1988; Zeng & Chen, 2003; Ouchi in Perrone et al., 2003, p. 97; Mohr & Spekman, 1994, p. 138). Dit onderzoek gebruikt theorieën over succesfactoren van samenwerking tussen netwerken en past deze toe op de casus van ttif.company.

Door middel van een praktijkgericht, diagnostisch onderzoek in de vorm van een case study wordt na het formuleren van de probleemstelling, de achtergronden en het ontstaan van de problematiek van samenwerking bij aanbesteding onderzocht (Verschuren & Doorewaard, 2004). Het onderzoek is overwegend toepassingsgericht en stelt vast wat het knelpunt is en welke factoren er aan bijdragen (Van Thiel, 2010). Er wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden zoals interviews en inhoudsanalyses (Boeije, 2008). Uit de literatuur komen twee kernfactoren naar voren die invloed hebben op samenwerken; vertrouwen en communicatie. Deze factoren dienen als beoordelingscriteria en dienen als leidraad voor de interviews, ook wel conversatiehandleiding (Boeije, 2008) en documentanalyse. Dit onderzoek wil inzicht geven in hoe vertrouwen en communicatie samenwerking kunnen verbeteren en gaat uit van een interpretatieve benadering.

De respondenten zijn verkregen via ttif.company en de interviews zijn bij managers van gemeenten afgenomen omdat van managers wordt verwacht dat zij zichzelf voldoende kunnen uitdrukken en bekend zijn met de begrippen die worden behandeld. Er is gekozen voor het afnemen van interviews omdat het afnemen van een interview een geschikte manier is om aan gegevens te komen als het nuttig is om te weten hoe mensen over bepaalde zaken denken (Verschuren en Doorewaard, 2004, p. 131; Singleton & Straits, 2005, p. 268). Er zijn drie verschillende projecten waarin ttif.company en de geïnterviewde gemeenten samenwerken; inburgering, re-integratie en verzuimcontrole. Naast het afnemen van interviews zijn ook aanbestedingsdocumenten en offertes geanalyseerd. Iedere methode heeft sterktes en zwakten en door het combineren van methoden van data analyse bij zowel Ttif.company en de gemeenten waarmee zij samenwerkt, ontstaat een completer beeld van hoe de samenwerking zich manifesteert.

Uit de analyse blijkt dat de gemeenten niet op alle punten tevreden zijn over het personeel van ttif.company. Hiermee doelen zij op de kwaliteit van docenten die inburgeringslessen verzorgen en meer in het algemeen het ontbreken van continuïteit wanneer personeel vervangen wordt. Ook de communicatie over deze onderwerpen kan beter volgens de gemeenten. Zij zijn van mening dat ttif.company deze punten en andere informatie omtrent de uitvoering van het project te laat horen en zien liever dat ttif.company een meer proactieve rol inneemt in informeren.

Andersom ervaart ttif.company soms hinder van de organisatiestructuur van gemeenten. Dit leidt tot tragere procesvorming en soms tot achterhouden van bepaalde (politieke) informatie die betrekking heeft op de dienstverlening van ttif.company. Hoewel informatie openlijk gedeeld wordt voor en tijdens de aanbesteding, blijft bepaalde informatie over de context of veranderingen in de gemeente tijdens de samenwerking soms (te) lang achterwege.

Geconcludeerd kan worden dat het vertrouwen en de communicatie in/tijdens de samenwerking tussen ttif.company en de samenwerkende gemeenten verbeterd kan worden. Het maatschappelijke doel dat wordt nagestreefd en de langere lijnen die leiden tot langdurige besluitvorming binnen publieke organisaties versus het commerciële doel en de kortere lijnen waarbij beslissingen sneller en vaak met minder overleg worden genomen bij private organisaties, bijten elkaar soms als er samengewerkt moet worden.

Vanuit de gemeenten is er een behoefte dat ttif.company meer investeert in haar personeel. Door meer te investeren in personeel op inburgeringstrajecten aan de kant van ttif.company kunnen personele wisselingen, kwaliteit en continuïteit van personeel verbeterd worden. Dit draagt bij het vertrouwen in ttif.company als partner.

Aan de hand van de resultaten kan geconcludeerd worden dat er een verbeterslag te maken valt bij re-integratietrajecten omdat de resultaten achterblijven en hierover niet consequent goede afspraken zijn gemaakt in de aanbesteding. Door van beide kanten re-integratiedoelen meer SMART vast te stellen in de aanbesteding ontstaat meer doelconsensus tussen de verschillende organisatietypen, wat bijdraagt aan vertrouwen.

Beide partijen vinden dat informatie niet altijd openlijk wordt gedeeld. Als beide partijen proactiever informatie delen en dus meer open zijn ontstaat meer wederzijds begrip voor problemen. Concreet wordt bedoeld operationele informatie vanuit ttif.company en politieke besluiten / gemeentelijke informatie vanuit de gemeenten. Hiermee wordt een risico genomen, maar dat bijdraagt wel bij aan vertrouwen.

Hoewel beide partijen aangeven tevreden zijn over het aantal meetings, geven zij beiden aan dat ze vinden dat informatie niet proactief of snel genoeg wordt gedeeld. Het delen van informatie kan beter op elkaar afgestemd worden. Een meeting is hiervoor een geschikt moment en de tevredenheid over het aantal meetings bij gemeenten kan verbeterd worden. Het aantal meetings kan beter worden gemonitord door gemeenten en ttif.company en door discussiepunten op de agenda van meetings te zetten, wordt initiatief genomen om te participeren. Dit draagt bij aan communicatie en hiermee aan de samenwerking.

Hoofdstuk 1

1.1 Inleiding

De overheid besteedt de afgelopen decennia steeds meer diensten uit aan private organisaties. Publieke en private organisaties zijn echter verschillende typen organisaties en dat kan leiden tot problemen binnen de samenwerking (Schermerhorn, 1975; Coletti, Sedatole & Towry, 2005). Publieke organisaties sturen bijvoorbeeld vaak op basis van waarden van gelijkheid terwijl private organisaties meestal een winst oogmerk hebben en bezig zijn met efficiëntie (Allisson, 1979; Becker & Patterson, 2005). In een aanbesteding zijn beide typen organisaties in bepaalde mate van elkaar afhankelijk en het is voor beiden van belang om op een zo goed mogelijke manier samen te werken. Uit de praktijk blijkt echter dat samenwerken een lastige zaak kan zijn. Zo kan samenwerken leiden tot vruchtbare uitkomsten maar niet geheel zonder risico (Schermerhorn, 1975) of zijn partijen geneigd niet volledig mee te werken waardoor de samenwerking niet succesvol verloopt (Zeng & Cheng, 2003; Das & Teng, 2001; Greve & Ejersbo, 2007). Uit de literatuur komt naar voren dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij samenwerking (Provan & Kenis, 2007; Das & Teng, 1988; Dirks & Ferrin, 2001, p. 451; Mohr & Spekman, 1994, p. 148; Greve & Ejersbo, 2002, p. 40). Vertrouwen op zichzelf is een lastig begrip aangezien het in de literatuur naar voren komt als een bepaalde staat, verwachting of perceptie (Kramer 1999, p. 571; Mayer et al in Perrone, Zaheer & McEvily, 2003, p. 92; Uzzi 1997). Het is dan ook geen begrip wat op deze manier terug komt in een aanbesteding aangezien hierin vooral harde criteria worden besproken welke meetbaar zijn.

Communicatie komt regelmatig terug in de literatuur als belangrijk aspect tot het opbouwen en onderhouden van vertrouwen tussen actoren (Das & Teng, 1988; Zeng & Chen, 2003; Ouchi in Perrone et al., 2003, p. 97; Mohr & Spekman, 1994, p. 138). Communicatie is voor een groot deel verantwoordelijk voor het organisationeel functioneren en hiermee essentieel om voordelen uit een samenwerking te bewerkstelligen (Mohr & Spekman, 1994, p. 138; Zeng & Cheng 2003, p. 595). Door interactie en onderlinge relaties creëren actoren samen een nieuwe werkelijkheid (Bremekamp, Kaats & Opheij, 2009, p. 3). De manier waarop wordt gecommuniceerd en het gevolg ervan, de interpretatie, zijn dus van groot belang bij samenwerken. Het begrip communicatie wordt vaak wel genoemd in een aanbestedingsprocedure, maar er wordt dan met name gesproken over het tijdsbestek waarop afgesproken communicatie plaatsvindt, zoals het uitwisselen van rapportages. Er worden meestal geen afspraken gemaakt over de tussentijdse (operationele) communicatie terwijl deze communicatie een belangrijke rol speelt in de beleving van de samenwerking.

1.2 De casus

Ttif.company is een organisatie die actief is op de markt van arbeidsmobiliteit en HR dienstverlening en begeleidt mensen op weg naar werk. Zij geeft oplossingen rondom vraagstukken die te maken hebben met de relatie tussen mens en werk. Ze bieden verschillende diensten aan zoals verzuimmanagement, outplacement, re-integratie, IRO, inburgering, examenbureau, detachering en toetsing en training (ttif.company). Ttif.company werkt veel samen met gemeenten en sociale diensten door middel van aanbestedingen waarvoor ttif.company haar producten en diensten aanbiedt. Als commerciële organisatie zijn zij afhankelijk van deze samenwerkingsverbanden en willen zij graag weten hoe de samenwerking geoptimaliseerd kan worden.¹ Hiervoor is het van belang om inzicht te creëren in de samenwerking die momenteel plaatsvindt.

1.3 Probleemstelling

Bij een aanbesteding wordt vooraf bepaald wat er moet gebeuren, binnen welk tijdsbestek en op welke manier dit moet worden ingevuld. Vertrouwen en communicatie zijn begrippen die invloed hebben op samenwerking, maar meestal niet worden benoemd in de aanbesteding. Dit kan ertoe leiden dat een samenwerking minder succesvol verloopt. Het is daarom van belang te onderzoeken op welke manier communicatie en samenwerking beïnvloed kunnen worden om de uitvoering van de aanbesteding zo goed mogelijk te laten verlopen.

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe vertrouwen en communicatie invloed hebben op samenwerking, teneinde handvatten aan te kunnen rijken om de samenwerking te verbeteren tussen ttif.company en de gemeenten waarmee zij samenwerkt. Het gaat dus om een prescriptief onderzoek.

Vraagstelling

Hoe kan de samenwerking tussen ttif.company en opdrachtgevende gemeenten worden verbeterd, met name op het gebied van vertrouwen en communicatie?

¹ Gesprek HR Manager van ttif.company waarin de behoefte wordt uitgesproken meer inzicht te verkrijgen in hoe organisaties waarmee zij samenwerken tegen de organisatie aankijken met als doel een verbeterslag te maken.

Deelvragen:

- Welke knelpunten kunnen zich voordoen in samenwerkingsrelaties tussen publieke en private partijen bij een aanbesteding, met name op het gebied van communicatie en vertrouwen?
- In welke mate doen deze knelpunten zich voor in de samenwerking tussen ttif.company en haar opdrachtgevende en gemeenten?
- Welke oplossingen zijn denkbaar voor de geconstateerde knelpunten op het gebied van communicatie en vertrouwen in de samenwerking tussen ttif.company en opdrachtgevende gemeenten?

1.4 Relevantie

Om inzicht te krijgen in de relevantie van dit onderzoek wordt hieronder de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie besproken.

Maatschappelijke relevantie

Door veranderende omstandigheden zoals globalisatie en vergrijzing, voelen veel west Europese zorgstaten zich onder druk gezet te veranderen naar een werkstaat, met als gevolg de privatisering van sociale diensten (Corra & Plantinga, 2008). De privatisering van diensten die hiermee bijdraagt aan de interactie tussen burgers en de staat, raakt dan ook veel burgers (Bannink & Heyse, 2004). Veelal burgers uit minderheidsgroepen die bijvoorbeeld te maken hebben met een uitkering en moet inburgeren en/of re-integreren. De kwaliteit van de uitvoering van aanbestedingen wordt betwist (Corra & Plantinga, 2008). Corra en Plantinga (2008) geven aan dat er wel succesgevallen bekend zijn maar dat het niet bekend is welke factoren hebben bijdragen aan dit succes. Aangezien deze aanbestedingen een belangrijk sturingsmechanisme is voor private aanbieders van sociale diensten (Corra & Plantinga, 2008), is het van belang om hier meer over te weten te komen. Dit onderzoek gaat daarom op zoek naar de factoren die bijdragen aan een samenwerking bij een aanbesteding. Dit geeft de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek weer aangezien een betere samenwerking bij een aanbesteding leidt tot een beter maatschappelijk resultaat.

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschap omdat het meer inzicht geeft in knelpunten en mogelijke oplossingen tussen publieke en private organisaties (Corra & Plantinga, 2008; Mohr & Spekman, 1994). Het past deze kennis toe op een casus/beleidssector die nog niet vaak wetenschappelijk is onderzocht. Corra & Plantinga (2008) hebben onderzoek gedaan naar de Nederlandse re-integratiemarkt maar onderzoeken vooral hoe de werking van de re-integratiemarkt is gekoppeld aan

kwesties met betrekking tot het proces van aanbesteden. Dit onderzoek gaat in op het beïnvloeden van het proces nadat de aanbesteding is afgesloten en draagt hierdoor nieuwe informatie aan in de wetenschap.

1.5 Opbouw onderzoek

Door middel van een diagnostisch onderzoek wordt op zoek gegaan naar knelpunten en factoren die invloed hebben op samenwerking. Een diagnose helpt bij het verkrijgen van inzicht in mogelijke aanknopingspunten voor het oplossen van een knelpunt (Van Thiel, 2010). Dit onderzoek gaat over hoe samenwerking verbeterd kan worden, met name op het gebied van communicatie en vertrouwen.

Om deze vraag te beantwoorden zal in hoofdstuk 2 een literatuurstudie worden gedaan om inzicht te krijgen in het begrip 'samenwerken'. Door middel van bestaande theorieën over samenwerking, wordt op zoek gegaan naar factoren die invloed hebben op samenwerking en hiermee worden aandachtspunten geformuleerd. Uit de literatuur komen twee kernbegrippen naar voren met betrekking tot de kwaliteit van samenwerken; 'vertrouwen' en 'communicatie'. Door middel van theorie wordt in kaart gebracht op welke manier vertrouwen en communicatie invloed hebben op samenwerken en op welke manier zij samenwerken kunnen verbeteren. Door middel van literatuur wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag. De literatuurstudie zal bestaan uit lesmateriaal alsmede wetenschappelijke artikelen en handboeken.

In hoofdstuk 3, het methodologisch kader, wordt dieper ingegaan op de methoden die worden gebruikt in dit onderzoek. De uitkomst van het literatuuronderzoek wordt gebruikt als leidraad voor de praktijksituatie bij ttif.company en haar publieke partners. Ook wordt dieper ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

De data die is verzameld aan de hand van interviews en aanbestedingsdocumenten wordt geanalyseerd in hoofdstuk 4. Per knelpunt wordt een analyse gemaakt.

In hoofdstuk 5 worden de conclusies geformuleerd en tot slot worden in hoofdstuk 6 aanbevelingen geformuleerd en wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe vertrouwen en communicatie invloed hebben op samenwerking, teneinde handvatten aan te kunnen reiken om de samenwerking te verbeteren tussen ttif.company en de gemeenten waarmee zij samenwerkt. Het hoofdstuk is opgebouwd naar aanleiding van de eerder gestelde deelvragen met als doel vanuit de theorie een kijk te geven op deze deelvragen. Uit de theorie komt naar voren dat de 'vertrouwen' en 'communicatie' kernbegrippen zijn. Deze kernbegrippen worden in dit hoofdstuk uitgebreid behandeld en toegelicht. Allereerst wordt uitgelegd wat een aanbesteding is. Daarna wordt uitgelegd wat samenwerken inhoudt, waarom er wordt samengewerkt en wat de verschillen zijn tussen een publieke en een private organisatie. Daarna wordt ingegaan op de rol van vertrouwen en communicatie bij samenwerken tussen publieke en private organisaties en worden mogelijke knelpunten en oplossingen in kaart gebracht.

2.2 Aanbesteding

Door middel van contracten, ook wel een aanbesteding genoemd, wordt de samenwerking tussen de overheid en private organisaties vastgelegd. Een aanbesteding, en de daarbij horende voorwaarden, is door de Europese Unie in het leven geroepen om het voor de private sector mogelijk te maken om te kunnen werken in opdracht van de overheid. De gedachtegang hierachter is dat de markt simpelweg beter is in het uitvoeren van bepaalde diensten dan de overheid zelf. Hiermee wordt een private organisatie dus uitvoerend in de taken van de overheid en past een private organisatie beleid toe op individuele personen (Bannink & Heyse, 2004). De bedoeling van een aanbesteding is volgens Hoezen en Dorée (2008), om een dialoog te starten tussen de publieke sector en private aanbieders waarin gediscussieerd kan worden over de output. Oftewel, het product of dienst die een private opdrachtnemer in opdracht van de overheid gaat leveren. Als de private aanbieder door de overheid is gekozen, is er niet veel ruimte meer om de inhoud van de aanbesteding te veranderen. De dialoog over de voorwaarden van het contract vindt dus plaats voor de aanbesteding is gegund. Omdat private organisaties vrij zijn om mee te doen en het beste aanbod wordt aangenomen, wordt er vanuit gegaan dat dankzij marktwerking het beste aanbod naar voren komt (Hoezen en Dorée, 2008). In een aanbesteding worden meestal harde criteria vastgesteld en wordt provisie gekoppeld aan resultaten. Begrippen zoals vertrouwen en communicatie worden hierin meestal niet expliciet vastgelegd. In dat geval, zijn deze begrippen dus nog beïnvloedbaar nadat het contract is afgesloten.

Het is daarom interessant te onderzoeken hoe samenwerking binnen een aanbestedingscontract verbeterd kan worden als het contract al is gesloten, door middel van vertrouwen en communicatie.

2.3 Samenwerking

Barnard (1948) omschrijft samenwerking als een opzettelijke bijdrage van persoonlijke inzet voor de voltooiing van onderling afhankelijke banen. Hij doelt hiermee op het bereiken van een doel dat verscheidene actoren kunnen hebben en wat samen wordt bereikt. Schermerhorn (1975, p. 847) geeft een soortgelijke definitie waarin hij samenwerking omschrijft als de aanwezigheid van een opzettelijke relatie tussen autonome organisaties voor de gezamenlijke uitvoering van de afzonderlijke operationele doelen. Er kan gesteld worden dat samenwerken een interactie is tussen verschillende actoren om een gezamenlijk doel te bereiken.

2.3.1 Samenwerking middels een netwerk

Een netwerk is een verzameling van diensten dat een breed aantal samenwerkende maar juridisch zelfstandige organisaties omvat (Provan & Milward, 2001, p. 417). Ook wel benoemd als een groep van klanten en leveranciers en het patroon van links die hen verbinden (Kranton & Minehart, 2001, p. 485) In de bestuurskunde worden netwerken begrepen als betere of beter passende alternatieven voor het ontwikkelen en leveren van diensten of services dan traditionele, hiërarchische (overheids)-organisaties (Provan & Kenis, 2007; Mandell in Raaij, 2006; Herranz, 2007, p. 11). Een netwerk bestaat uit horizontale samenwerking tussen organisaties, waar hiërarchische controle als ongepast wordt gezien en de nadruk ligt op samenwerken (Provan & Kenis, 2007). Er is bewust gekozen om een samenwerking aan te gaan omdat het een meerwaarde kan opleveren (Klijn & Twist, 2007, p. 2). Samengevat is samenwerking middels een netwerk dus een samenwerking die is aangegaan om samen een bepaald product of dienst te leveren en waar geen sprake is van hiërarchische controle maar van een horizontale samenwerking. Eerder is aangegeven dat er weinig onderzoek is gedaan naar de succesfactoren van samenwerken door middel van een aanbesteding. Dit onderzoek maakt daarom gebruik van de theorie over netwerken om uitspraken te doen over een aanbesteding.

2.3.2 Doel van samenwerken

Samenwerken gebeurt vanwege een reden (Klijn & Twist, 2007; Schermerhorn, 1975; Coletti et al., 2005). Beide partijen denken door middel van samenwerking een voordeel te kunnen behalen op een bepaald vlak zodat het wat oplevert zoals betere producten of meer efficiëntie (Klijn & Twist, 2007;

Schaeffer & Loveridge, 2002, p. 171) . Publieke en non profit organisaties werken net zoals commerciële organisaties door middel van een samenwerking gebaseerd op een netwerk om expertise te delen, risico's en kosten te verminderen, te kunnen voldoen aan complexe eisen (Herranz, 2007, p. 11) en toegang te verkrijgen tot aanvullende skills en nieuwe technologieën (Mohr & Spekman, 1994). Bij privatisering kan een private organisatie producten of diensten leveren in opdracht van de overheid omdat de overheid van mening is dat een private organisatie dit beter kan dan zichzelf. Er kunnen dus verschillende redenen zijn om samen te werken maar het doel is dus om iets te bereiken wat zonder die samenwerking niet of minder goed lukt.

2.3.3 Dilemma's van samenwerken

Ondanks de voordelen die behaald kunnen worden door middel van samenwerken, blijkt samenwerking niet altijd positief uit te pakken. De doelen die zijn gesteld worden lang niet altijd behaald, de kosten zijn hoog (Provan & Kenis, 2007, p. 229) en er wordt over de gevaren heen gekeken bij samenwerking door middel van een netwerk (Mohr & Spekman, 1994, p. 135). Hoe komt het dat ondanks de goede voornemens van samenwerken en de afspraken die worden gemaakt in de aanbesteding, het toch lastig blijkt te zijn om samen te werken?

Zeng en Cheng (2003) noemen spanning tussen samenwerking en competitie een sociaal dilemma. Om een gezamenlijke meerwaarde te realiseren, moeten partners informatie uitwisselen, kennis delen en investeringen doen, specifiek voor die relatie. Iedere partner wil weinig investeren maar veel krijgen en dit ondermijnt de samenwerking (Zeng & Chen, 2003, p. 589; Greve & Egersbo, 2002, p. 40). Dit komt overeen met Greve en Egersbo (2002) die menen dat een aanbesteding gerelateerd is aan de rationele keuze theorie en vaak geanalyseerd wordt vanuit dat perspectief. De assumptie is dat actoren opportunistisch zijn en handelen naar hun eigen voordeel. Er kleven dus bepaalde risico's aan samenwerken.

Omdat er risico's kleven aan samenwerking (Schermerhorn, 1975), zijn partijen geneigd niet volledig mee te werken waardoor de samenwerking niet succesvol verloopt (Zeng & Cheng, 2003; Das & Teng, 2001; Greve & Egersbo, 2002). Ook al zijn partijen over een drempel gestapt om de samenwerking aan te gaan met een bepaald doel, dit is geen garantie voor succes. Partijen moeten bereid en in staat zijn om een deel van hun autonomie en resultaatverwachting op te geven, in het vertrouwen dat ze er meer voor terug krijgen (Bremekamp et al., 2009; Schermerhorn, 1975). Naast het verliezen van autonomie, is er een verhoogde complexiteit en informatie asymmetrie (Mohr & Spekman, 1994) dankzij de dynamische context die een netwerk met zich meebrengt. Deze complexiteit en informatie asymmetrie bemoeilijken het samenwerken. Ondanks de contractuele

afspraken die worden gemaakt, zijn er dus nog steeds risico's die ervoor kunnen zorgen dat samenwerken niet succesvol verloopt.

Hierin komen al direct enkele knelpunten naar voren;

- Doelen worden niet gehaald en er zijn hoge kosten;
- Het is belangrijk om kennis te delen en investeringen te doen en het vertrouwen te hebben er wat voor terug te krijgen zonder te weten wat het precies gaat opleveren;
- Er kleven bepaalde risico's aan samenwerken; en
- Informatie asymmetrie en complexiteit bemoeilijken het samenwerken.

Daarnaast zijn er nog de verschillende organisatietypen, publiek en privaat. Welke invloed heeft het verschil in organisatietypen op deze knelpunten? In de volgende paragraaf komt naar voren wat de verschillen zijn tussen publieke en private organisaties. Vervolgens wordt aan de hand van bovenstaande knelpunten in de literatuur verder op zoek gegaan naar indicatoren die invloed hebben op samenwerking. Op welke manier vormen zij een knelpunt voor samenwerken en op welke manier kunnen zij bijdragen aan samenwerken? Deze knelpunten worden inzichtelijk gemaakt binnen de context van samenwerking tussen een publieke en een private organisatie.

2.4 Verschillen publieke en private organisaties

In de vorige paragraaf is al naar voren gekomen dat zowel publieke als private organisaties samenwerken door middel van een netwerk. Schaeffer en Loveridge (2002, p. 173) noemen een samenwerking tussen private en publieke organisaties 'Public Private Cooperation'. Dit is een regeling waarbij openbare diensten worden geleverd in samenwerking met de publieke sector. Of zoals Greve en Ejersbo (2002, p. 40) deze samenwerking benoemt als 'Public Private Partnerships'. Beiden komen op hetzelfde neer, een samenwerking tussen een publieke en een private organisatie. De meeste publiek-private partnerschappen worden gevormd om openbare diensten of faciliteiten te bieden om het leven te verbeteren van de gemeenschap (Becker & Patterson, 2005, p. 126) Een voorbeeld van zo'n samenwerking is een samenwerking door middel van een aanbesteding die is gericht op het uitvoeren van een sociale dienst.

Private en publieke organisaties verschillen in een aantal opzichten van elkaar. Private organisaties hebben vaak een plattere organisatiestructuur en nemen vaak sneller en zelf beslissingen terwijl beslissingen bij publieke organisaties vaker in openbaarheid geschieden waardoor er meer mensen zijn betrokken bij het maken van beslissingen en dit over het algemeen langer duurt (Schaeffer & Loveridge, 2002, p. 173; Allison, 1979). Dit heeft automatisch gevolgen voor de informatie die bij

publieke organisaties meestal meer publiek is dan bij private organisaties die te maken hebben met concurrentie. Het delen van informatie is essentieel maar ook risicovol (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2001, p. 452; Zeng & Cheng, 2003). Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat informatie wordt achtergehouden en dit kan een belemmering zijn voor de samenwerking (Greve & Ejersbo, 2002, p. 41).

Publieke organisaties sturen vaak aan op gelijkheid terwijl private organisaties meestal een winst oogmerk hebben en bezig zijn met efficiëntie (Alisson, 1979, p. 391; Becker & Patterson, 2005, p. 126).

Ook het budget kan verschillen. Om een publieke instantie overeind te houden worden middelen van de staat ingezet en deze bron is van andere aard dan die van de private organisatie, die vaak zichzelf moet onderhouden (Schaeffer & Loveridge, 2002, p. 174).

Figuur 2.4.1 toont samengevat de verschillen tussen een publieke en een private organisatie.

Publiek	Privaat
<i>Hiërarchisch</i>	<i>Platte en korte lijnen</i>
<i>Informatie delen met publiek</i>	<i>Informatie niet delen</i>
<i>Langdurig beslissingen maken</i>	<i>Snel beslissingen maken</i>
<i>Resources vanuit de staat</i>	<i>Eigen budget</i>
<i>Maatschappelijk doel</i>	<i>Commercieel doel</i>
<i>Minder financieel risico</i>	<i>Meer financieel risico</i>

Figuur 2.4.1 Verschillen publieke en private organisaties (Schaeffer & Loveridge, 2002; Becker & Patterson, 2005; Greve & Ejersbo, 2002)

2.5 Indicatoren samenwerking

Uit de literatuur komt naar voren dat vertrouwen belangrijk is bij een goede samenwerking (Provan & Kenis, 2007; Das & Teng, 1988; Dirks & Ferrin, 2001 p. 451; Mohr & Spekman, 1994, p. 148; Greve & Ejersbo, 2002, p. 40). Communicatie komt regelmatig terug in de literatuur als belangrijk aspect tot het opbouwen en onderhouden van vertrouwen tussen actoren (Das en Teng, 1988; Zeng & Cheng,

2003; Ouchi in Perrone et al., 2003, p. 97; Mohr & Spekman, 1994, p. 138). Er kan dus gesteld worden dat er sprake is van een bepaalde relatie tussen deze twee begrippen en dat zij samen invloed uitoefenen op samenwerking. In de volgende paragraaf wordt eerst dieper ingegaan op het begrip 'vertrouwen'. Omdat communicatie zo'n belangrijke rol speelt bij het hebben van vertrouwen, wordt er een aparte paragraaf besteed aan 'communicatie' in de daaropvolgende paragraaf.

2.5.1 Vertrouwen

Vertrouwen is onmiskenbaar van belang bij een succesvolle samenwerking (Provan & Kenis, 2007; Das & Teng, 1988; Dirks & Ferrin, 2001, p. 451; Mohr & Spekman, 1994, p. 148; Greve & Egersbo, 2002, p. 40). Wanneer betrokken partijen meer over elkaar leren, kunnen ze zich meer met elkaars behoeften, voorkeuren en prioriteiten identificeren en ze te zien als die van henzelf (Lewicki & Bunker in Zaheer, McEvily & Perrone, 1998). Wanneer de identificatie intensificeert, intensificeert de kracht van gehechtheid of commitment aan het collectief en haar doelen ook (Kramer in Zaheer et al., 1998, p. 98) en dit komt logischerwijs ten goede aan de samenwerking. Als er vertrouwen is, wordt onzekerheid gereduceerd en dit draagt bij aan de samenwerking (Greve & Egersbo, 2002, p. 40). Vertrouwen hangt samen met het nemen van een risico want vertrouwen hebben is de bereidheid om een risico te nemen (Mayer et al., 1995, p. 712; Jeffries & Reed, 2000). Daarnaast neemt controle een rol in aangezien controle en risico met elkaar samenhangen. Is er sprake van meer controle dan is er sprake van minder risico en vice versa (Das & Teng, 2001).

Wat wordt verstaan onder vertrouwen?

Er komen verschillende definities over vertrouwen naar voren in de literatuur.

"Het kan worden uitgelegd als een aspect van de relatie die de kwetsbaarheid op basis van positieve verwachtingen over iemand anders zijn intenties of gedragingen reflecteert." (Perrone et al., 2003, p. 92)

"Vertrouwen houdt een staat van kwetsbaarheid of risico in, dat is afgeleid van onzekerheid van individuen over motieven, intenties en mogelijke acties van anderen, waarvan zij afhankelijk zijn." (Kramer, 1999, p. 571)

"Algemeen genomen is vertrouwen de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren, gebaseerd op positieve verwachtingen over de intentie en het gedrag van de ander. (Mayer et al., in Perrone et al, 2003, p. 92)"

In het onderzoek van Uzzi (1997) komt naar voren dat men vertrouwen omschrijft als “een karakteristiek van een persoonlijke relatie”, “een persoonlijk gevoel” en “het partnerschap komt eerst”. Vertrouwen ontwikkelde wanneer vrijwillig extra moeite werd gedaan en zo werd ontvangen.

Vertrouwen kan dus worden gezien als een positief beeld wat wordt toegekend indien er sprake is van een positieve verwachting. Das en Teng (1998, p. 494) benoemen risico als kern van vertrouwen omdat wanneer er geen risico is, er ook geen sprake van vertrouwen zal zijn. Vertrouwen is dan niet noodzakelijk. Vertrouwen wordt hiermee een soort geloof omdat het een geloof is in de mate van positief gedrag qua goodwill en betrouwbaarheid (Das & Teng, 1998, p. 494.) Vertrouwen draait dus om een bepaalde verwachting. Of zoals Coletti et al (2005, p. 481) vertrouwen benoemen als ‘een perceptie van iemand anders zijn betrouwbaarheid’.

Omdat vertrouwen een verwachting en dus een bepaalde perceptie is, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het begrip betrouwbaarheid. (Galutti in Zaheer et al.,1995; Mayer et al., 1995; Coletti et al., 2005, p. 481) Betrouwbaarheid kan gezien worden als een beeld dat men heeft geschetst en een logisch gevolg hiervan is het hebben van vertrouwen. Dankzij betrouwbaarheid kan vertrouwen dus een ‘self fulfilling prophecy’ worden (Zaheer et al., 1998, p. 93).

Mayer et al. (1995) spreken ook over het begrip betrouwbaarheid en koppelen hier tevens drie indicatoren aan; ‘bekwaamheid’, ‘welwillendheid’ en ‘integriteit’.

Bekwaamheid zijn de competenties en skills die een partij bezit die invloed hebben binnen een specifiek domein. Als de ene partij het idee heeft dat de andere partij bekwaam is voor het uitvoeren van haar taken dan wekt dit een gevoel van vertrouwen op in de andere partij (Doney & Cannon, 1997).

Onder welwillendheid wordt verstaan ‘goed willen doen’ voor de andere partij, afgezien van een egocentrisch winstoogmerk. Het suggereert volgens Mayer et al. (1995) dat er een specifieke gehechtheid is en een positieve persoonlijke oriëntatie naar de andere partij. Rosen en Jerdee (in Mayer et al., 1995) beschouwen de kans dat een actor organisationele belangen voor individuele belangen voorop stelt. Dit komt ten goede aan vertrouwen.

Integriteit heeft te maken met wederzijds acceptabele principes. Er ontstaat vertrouwen wanneer de principes van de andere actor acceptabel zijn en men zich hierin kan vinden. Volgens Mayer et al. (1995, p. 719) verzet het zich tegen winst behalen ten koste van alles, behalve als dit acceptabel is voor de andere partij. Zaken als het verleden van acties van een actor, geloofwaardige communicatie van andere actoren over de actor, geloof dat de actor

gevoel voor rechtvaardigheid heeft en de mate waarin acties overeen komen met woorden zijn van invloed of een actor integer wordt geacht en heeft een toevoeging met betrekking tot vertrouwen. Ook Doney en Cannon (1997) beamen dat het nakomen van woorden vertrouwen wekt bij de andere partij.

Mayer et al. (1995) stellen tevens dat de uitkomst van het vertrouwde gedrag het vertrouwen indirect beïnvloed door de percepties van bekwaambaarheid, welwillendheid en integriteit bij de volgende interactie. Het is dus een constante cirkel die met elkaar samenhangt. Een positieve uitkomst van een handeling zal resulteren in een hogere mate van bekwaambaarheid, welwillendheid en integriteit (Mayer et al., 1995, p. 728).

Jeffries en Reed (2000) benoemen twee vormen van vertrouwen die bijdragen aan samenwerking; een cognitieve vorm die is gebaseerd op technische competentie en op betrouwbaarheid en eerlijkheid. Deze is dus gericht op een rationele evaluatie op andermans kwaliteiten bij uit te voeren verplichtingen. Daarnaast spreken zij over een relationele vorm die is gebaseerd op emotionele gehechtheid en de zorg, aandacht en welzijn voor de andere partij. Deze is gebaseerd op het geloof dat de andere partij er hetzelfde in staat. Ook hierin lijken de begrippen 'bekwaamheid', 'welwillendheid' en 'integriteit' naar voren te komen als kernwaarden voor vertrouwen. Hoewel zij beamen dat vertrouwen bijdraagt aan samenwerking, benoemen ze ook de valkuilen van de aanwezigheid van veel vertrouwen binnen een samenwerking. Dan zijn de relaties dusdanig 'vriendschappelijk' geworden dat conflicten uit de weg worden gegaan uit verlangen om problemen snel op te lossen. Het snel oplossen verhelpt op dat moment de kink in de relatie maar zorgt volgens hen niet altijd voor de juiste oplossing.

Wat wordt verstaan onder controle?

Controle wordt gezien als een proces van regulatie en monitoring om doelen te behalen. (Das & Teng, 2001, p. 258; Ouchi, 1979). Echter, bij een horizontale samenwerking lijkt controle lastig uitvoerbaar omdat er geen sprake is van een hiërarchie zoals binnen een organisatie. Das en Teng (2001, p. 259) benoemen twee vormen van controle; externe controle en interne controle. Externe controle bestaat uit gedragscontrole en hierbij wordt gekeken naar het verloop van het proces. Daarnaast output controle waarbij gekeken wordt naar performance. Interne controle bestaat uit sociale controle waarbij gestreefd wordt naar gedeelde waarden, geloven en doelen en belangen om tot een consensus te komen. Hoewel deze vormen van controle een tool lijken te vormen om tot een succesvolle output te komen is het lastig om deze toe te passen. Niet alleen is het lastig om controle uit te oefenen als er sprake is van een horizontale samenwerking (Frederickson & Smith, 2003), maar

controle ondermijnt vertrouwen (Meyer et al, 1995; Poppo & Zenger, 2002, p. 711; Das & Teng, 2001; Greve & Egersbo p. 41). Das & Teng (2001, p. 263)geven in hun onderzoek aan gedragscontrole en outputcontrole een beperking zijn voor vertrouwen. Sociale controle daarentegen levert wel een bijdrage aan succesvolle samenwerking (Ouchi, 1979; Das & Teng, 2001; Poppo & Zenger, 2002).

Onder sociale controle verstaan Das & Teng (2001) gedeelde visie, belangen en doelen, die leiden tot het ontwikkelen van consensus. Actoren die samenwerken kunnen op elkaar lijken maar in dat geval is er vaak sprake van concurrentie en zullen ze elkaar weinig inzicht willen verschaffen in organisationele doelen. Actoren die niet op elkaar lijken en samenwerken zullen vaak verschillende doelen hebben omdat ze zich op een andere markt begeven en veel van elkaar verschillen (Schaeffer & Loveridge, 2002; Schermerhorn, 1975). Dit kan juist een aanvulling zijn en een reden tot samenwerken (Schermerhorn, 1975, p. 851). Provan en Kenis (2007) stellen dat het belangrijk is voor participanten binnen een netwerk dat er sprake is van consensus over doelen zodat participanten responsief kunnen zijn naar zowel eigen doelen als netwerkdoelen. Samenwerken zou daarom het beste uitkomen wanneer organisatie doelen elkaar aanvullen maar er sprake is van gemeenschappelijke operationele doelstellingen (Schermerhorn, 1975, p. 851).Daarnaast betekent een overlapping in een doel ook dat partijen van elkaar afhankelijk zijn want als zij van elkaar afhankelijk zijn, zijn ze logischerwijs gemotiveerd om samen te werken (Mohr & Spekman, 1994, p. 138). Doelconsensus is dus een middel om controle te beïnvloeden.

Wat wordt verstaan onder risico nemen?

Het nemen van deze risico's is van belang voor de samenwerking (Mayer et al., 1995; Das & Teng, 1998). Actoren stellen zich kwetsbaar op door wat van zichzelf te laten zien en nemen risico's ten aanzien van zichzelf, de organisatie waar zij voor werken en ten aanzien van de relatie binnen de samenwerking. Wanneer het nemen van een risico leidt tot een positieve uitkomst, zal dit het vertrouwen bevorderen, waardoor er meer risico genomen durft te worden(Mayer et al., 1995). Dit werkt ook andersom, vertrouwen kan een risico reduceren en de positieve uitkomst bij een risico kan het vertrouwen bevorderen (Das & Teng, 2001, p. 254). Deze twee begrippen hebben dus invloed op elkaar. Met risico nemen wordt concreet bedoeld het daadwerkelijk nemen van een risico, dus niet de intentie maar daadwerkelijk gedrag (Mayer et al., 1995).

Risico nemen betekent het nemen van risico in de vorm van openheid en samenwerken (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2001, p. 452), zoals het delen van informatie (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2001, p. 452; Zeng & Cheng, 2003) en het doen van investeringen specifiek voor de samenwerkingsrelatie (Zeng & Cheng, 2003; Das & Teng, 1998). Als er kennis en gevoelige informatie

wordt gedeeld met elkaar, leidt dit tot vaker en meer delen van relevante informatie, wat bijdraagt aan samenwerking (Mohr & Spekman, 1994, p. 139; Cannon & Perreault jr, 1999, p. 441). Investeren draagt ook bij aan samenwerking. Wanneer er een onomkeerbare investering wordt gedaan, laat dit zien dat er sprake is van vertrouwen in de andere partij en in de samenwerking (Das & Teng, 1998, p. 504). Dit risicovolle gedrag resulteert naar verwachting tot positieve uitkomsten ten aanzien van de samenwerking (Dirks & Ferrin, 2001, p. 452; Mayer et al., 1995).

Knelpunten en oplossingen

Van de factoren die bijdragen aan samenwerking, wordt gesteld dat het ontbreken of in mindere mate aanwezig zijn van deze factoren automatisch leidt tot knelpunten in een samenwerking. Daarnaast zijn er mogelijke knelpunten af te leiden vanwege de verschillende organisatietypen. In een aanbesteding kunnen deze knelpunten zich op verschillende manier voordoen.

Tabel 2.5.1 vat de variabelen samen die in samenwerking een belangrijke rol spelen, en geeft voorbeelden van knelpunten en oplossingen die zich bij aanbestedingen kunnen voordoen.

Tabel 2.5.1 Knelpunten en oplossingen samenwerking.

Variabelen samenwerking	Onderwerp	Knelpunt / oplossing
Vertrouwen	Bekwaamheid	Kennis en ervaring 'in huis'
Vertrouwen	Welwillendheid	Organisationeel belang voorop
Vertrouwen	Integriteit	Woord nakomen
Controle	Doelconsensus	Gezamenlijke doelen formuleren
Risico	Openheid	Kennis en informatie delen
Risico	Vertrouwen tonen	Investeringen doen

Hieronder worden de mogelijke knelpunten toegelicht.

Bekwaamheid; de kennis en ervaring die een partij in huis heeft is meestal een overweging die wordt meegenomen bij het gunnen van de aanbesteding. Door bijvoorbeeld personele wisselingen kan kennis die tijdens de samenwerking is verworven en niet goed wordt overgedragen, vergaan. Hierdoor kan het idee ontstaan dat een partij niet langer bekwam is. -> Een oplossing is goede documentatie en het waarborgen van continuïteit.

Welwillendheid; een publieke organisatie staat er bekend om meestal langere lijnen te hebben dan een private organisatie. Beslissingen worden hierdoor meestal langzamer genomen. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de indruk bestaat bij een private organisatie dat men niet besluitvaardig en/of

welwillend is.

-> Een oplossing is om betrokkenheid te tonen door het nemen van risico's en het doen van investeringen, waardoor de andere partij het idee heeft dat het organisationele belang voorop staat.

Integriteit; afspraken nakomen kan door beide partijen wel of niet gedaan worden. Dit heeft deels te maken met de actoren die meewerken aan het project en de operationele afspraken die worden gemaakt, maar ook met de manier waarop de aanbesteding is opgesteld. De afspraken en de haalbaarheid van deze afspraken bepalen achteraf of een woord wel of niet na is gekomen.

-> Een oplossing is om afspraken helder, dat wil zeggen specifiek, meetbaar, realistisch en tijdgebonden te formuleren in een aanbesteding en om operationele afspraken na te komen. Heldere aanbestedingsregels en projecteisen zijn essentieel (Klijn & van Twist, 2007).

Doelconsensus; een publieke organisaties heeft een maatschappelijk doeleinde en een private organisatie heeft over het algemeen een commercieel doeleinde (Becker & Patterson, 2005).

-> Een oplossing is om het gezamenlijk doel vooraf te bepalen en vast te leggen in de aanbesteding.

Openheid; in paragraaf 2.6 is aangegeven dat publieke organisaties over het algemeen gemakkelijker informatie delen dan private organisaties. Informatie delen kan hierdoor een knelpunt vormen aangezien private organisaties vaker te maken hebben met concurrerende organisaties en liever geen of minder informatie delen vergeleken met publieke organisaties die transparant moeten zijn.

-> Een oplossing is afspraken maken over openbaarheid en informatie delen.

Vertrouwen tonen; het doen van een investering is een risico nemen. Als een partij niets investeert in de samenwerking kan dit tot een beeld leiden van geen vertrouwen.

-> Een oplossing is door middel van het nemen van een risico tonen dat er vertrouwen is in de samenwerking en de andere partij. Oftewel, investeringen doen, financieel of fysiek in bijvoorbeeld arbeidsuren.

2.5.2 Communicatie

Communicatie is voor een groot gedeelte verantwoordelijk voor het organisationeel functioneren en is hiermee essentieel om voordelen uit een samenwerking te bewerkstelligen (Mohr & Spekman, 1994, p. 138; Zeng & Cheng, 2003, p. 595).

“Communicatie kan worden gedefinieerd als de overdracht van informatie van de ene partij naar de andere (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2009, p. 238, cursief toegevoegd RG)”.

Communicatie is belangrijk omdat het de informatie uitwisseling omvat, die een belangrijke indicator is voor samenwerking (Mohr & Spekman, 1994). Communicatie reduceert onzekerheden en dubbelzinnigheid (Daft & Lengel, 1986, p. 555). Hoe meer communicatie er wordt uitgewisseld, hoe groter de kans wordt geacht op een wederzijds voordelige uitkomst van de samenwerking (Good, 2000).

Hoe kan communicatie bijdragen aan samenwerking?

Mohr en Spekman (1994) benoemen drie aspecten die van belang zijn om effectieve communicatie te bewerkstelligen. Dit zijn 'de accuraatheid van informatie', 'de mate van openheid van communicatie' en 'de mate van initiatief nemen om informatie te delen'.

Mate van accuraatheid van informatie

Onder een goede kwaliteit van communicatie verstaan Mohr en Spekman (1994, p. 139) het verstrekken van tijdige en relevante informatie. Dit draagt bij aan het behalen van gezamenlijke doelen. Wanneer informatie relevant is, juist is en er tijdig wordt gereageerd op een actor, verhoogt dit de tevredenheid met als gevolg een positieve invloed op samenwerking. Dankzij juiste informatie wordt dubbelzinnigheid gereduceerd (Daft & Lengel, 1986) en ontstaat hierdoor meer duidelijkheid en een betere samenwerking.

Mate van openheid van communicatie

Het delen van informatie is het nemen van een risico (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2002, p. 452; Zeng & Cheng, 2003) Als er gevoelige informatie wordt gedeeld, leidt dit tot vaker en meer delen van relevante informatie, wat onzekerheden reduceert (Daft & Lengel, 1986, p. 556) en bijdraagt aan samenwerking (Mohr & Spekman, 1994, p. 139; Cannon & Perreault jr, 1999, p. 441). Mohr en Spekman (1994) stellen tevens dat wanneer gevoelige informatie wordt gedeeld, partijen beter van elkaar op de hoogte zijn en hierdoor betere beslissingen kunnen maken ten behoeve van de samenwerking. Een hogere frequentie van informatie delen en het delen van gevoelige informatie leidt dus tot een betere samenwerking.

Het delen van (gevoelige) informatie is reeds naar voren gekomen bij het onderdeel 'risico nemen' bij de variabele 'samenwerken' en zal om deze reden niet meegenomen worden onder de variabele 'communicatie'. Het wordt weliswaar in de literatuur genoemd maar omdat het al naar voren komt bij 'samenwerking' wordt het hier achterwege gelaten omdat het anders gaat interfereren.

Mate van initiatief nemen om informatie te delen

Het actief participeren in een samenwerking heeft volgens Mohr en Spekman (1994) een positieve invloed op de samenwerking. Er wordt gerefereerd naar de mate waarin partners gezamenlijk doelen stellen en een planning maken. Het leveren van input is een belangrijk onderdeel van het participeren en betrokken worden bij beslissingen leidt tot tevredenheid. Face to face communicatie is een goed medium omdat het direct feedback geeft en interpretatie gecheckt kan worden (Daft & Lengel, 1986, p. 560). Het zorgt bovendien voor eenzelfde houding aangaande de organisatie en haar taken en doelen (Kapp & Barnett, 1983, p. 240; Zeng & Chen, 2003, p. 595; Das & Teng, 1998, p. 504), wat bijdraagt aan de samenwerking.

Welke vormen van communicatie dragen bij aan samenwerking?

Van communicatie is bekend dat het zich op verschillende manieren en via diverse kanalen kan uiten. In de vorige alinea is naar voren gekomen dat face to face communicatie bijdraagt aan samenwerking omdat het direct feedback geeft en interpretatie gecheckt kan worden. Dit kan onzekerheden en dubbelzinnigheid wegnemen. Een manier van face to face communicatie is discussiëren. Discussiëren helpt volgens Zeng en Cheng (2003) om begrip te krijgen voor een probleem. Omdat er wordt gepraat over beslissingen geloven groepsleden dat er betrokkenheid is bij het maken van gezamenlijke beslissingen. Er worden meningen gedeeld en gezamenlijke oordelen geveld tijdens meetings en hierdoor kunnen oplossingen besproken worden (Daft & Lengel, 1986, p. 561). De discussies zorgen voor een positieve houding naar de groep en creëren een soort van cohesie waardoor het waarschijnlijker wordt dat leden het belang van de groep meenemen bij het maken van individuele beslissingen (Zeng & Cheng, 2003, p. 595). Om dit te concretiseren is het van belang dat er meetings worden georganiseerd zodat partijen de mogelijkheid hebben om face to face kunnen participeren en discussiëren. Uiteraard zorgt alleen een meeting niet voor een discussie, de meeting zorgt alleen voor een opportunity. Een discussie dient gestart te worden door de actoren die aanwezig zijn bij de meeting.

Knelpunten & oplossingen

Van de factoren die bijdragen aan samenwerking, wordt gesteld dat het ontbreken of in mindere mate aanwezig zijn van deze factoren automatisch leidt tot knelpunten in een samenwerking. De dilemma's en risico's die een samenwerking kent, zijn immers niet weg te nemen. De vraag is hoe

daarmee om te gaan om een samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen. Daarnaast is het verschil in organisatietype een mogelijke oorzaak van knelpunten.

Tabel 2.5.2 geeft een opsomming van de variabelen en mogelijke knelpunten / oplossingen in geval van samenwerking door aanbesteding.

Tabel 2.5.2 Knelpunten en oplossingen samenwerking.

Variabelen communicatie	Onderwerp	Knelpunt/oplossing
Kwaliteit	Juistheid informatie	Correctheid informatie
Kwaliteit	Tijdigheid informatie	Reactiesnelheid
Kwaliteit	Relevantie informatie	Delen van relevante informatie
Participatie	Meetings organiseren	Meeting per maand
Participatie	Voldoende meetings	Tevredenheid meetings
Participatie	Discussiëren meetings	Geschillen uitspreken
Participatie	Beslissingen	Betrekken bij beslissingen

De mogelijke knelpunten worden als volgt beschreven:

Juistheid van informatie; de juistheid, oftewel correctheid, van de informatie die wordt gedeeld tijdens het samenwerken.

-> Een oplossing is zorgen voor het aanleveren van correctie informatie. Bijvoorbeeld door het (laten) controleren van informatie.

Tijdigheid van informatie; wordt gevraagde informatie 'op tijd' aangeleverd. Op tijd is een relatief begrip. Het gaat erom of de andere partij een gevoel heeft dat informatie tijdig wordt aangeleverd. De lijnen binnen een publieke organisatie zijn meestal langer dan een publieke organisatie (Schaeffer & Loveridge, 2002), wat kan leiden tot tragere reactietijd dan dat een private organisatie is gewend.

-> Een oplossing kan zijn om SMART afspraken te maken (in een aanbesteding) over het tijdbestek waarin opgevraagde informatie wordt aangeleverd.

Relevantie van informatie; dit slaat op vragen als; is de informatie die gedeeld wordt, relevant gezien de samenwerking? Wordt hierdoor tijd goed benut en worden meetings goed ingevuld?

-> Een oplossing kan zijn om in de aanbesteding vast te leggen welke informatie relevant is en gedeeld moet worden.

Meetings organiseren; om face to face communicatie te bewerkstelligen is het noodzakelijk om meetings te organiseren. Het is belangrijk dat meetings daadwerkelijk plaatsvinden en goed worden ingericht, om van nut te zijn.

-> Een oplossing kan zijn om afspraken te maken over wanneer meetings plaatsvinden en om vooraf een agenda aan te dragen.

Tevredenheid aantal meetings; afhankelijk van de tevredenheid kan er gekozen worden om vaker of minder vaak een meeting in te plannen. Een publieke organisatie heeft vaak langere lijnen waardoor het besluitingsproces langer kan duren. Een meeting kan bijdragen aan een versnelling waardoor het zinvol kan zijn een meeting te organiseren.

-> Een oplossing kan zijn of vaker of minder vaak een meeting te organiseren. Het afstemmen van elkaars behoeften is hier van belang en het op voorhand vastleggen van afspraken hierover kan meewerken aan de tevredenheid in het aantal meetings. Het (minimaal) aantal meetings kan worden vastgelegd in de aanbesteding.

Discussiëren; het uitspreken van geschillen draagt bij aan samenwerking (Daft & Lengel, 1986; Zeng & Cheng, 2003). Een knelpunt kan zijn dat discussiepunten moeizaam op tafel komen.

-> Een oplossing kan zijn om het punt dat ter discussie staat vooraf op de agenda te laten zetten voor een meeting en om meer initiatief te nemen in het uitspreken van een meningsverschil.

Voldoende betrekken bij beslissingen; omdat een private organisatie uitvoerend is en bepaalde beslissingen beter of slechter voor hen kunnen uitpakken, kan er een belang zijn om deze beslissingen zelf te nemen en de publieke partner hier niet goed bij te betrekken. Er zou bovendien een indruk kunnen zijn dat het nemen van beslissingen langer duurt wanneer een publieke partij betrokken wordt bij het maken van een beslissing (Schaeffer & Loveridge, 2002).

-> Er is alleen een oplossing nodig indien de betrokkenheid als onvoldoende wordt ervaren. Een oplossing kan zijn om vast te leggen welke actoren betrokken dienen te worden bij operationele beslissingen en een tijdsbestek af te spreken waarin beslissingen gemaakt dienen te worden.

Discussiepunt

Jeffries en Reed (2000) benoemen een keerzijde van veel vertrouwen in samenwerking dat niet genegeerd kan worden. Waar sprake is van veel vertrouwen en er een relatie is waarin actoren vriendschappelijk met elkaar omgaan, is het volgens hen waarschijnlijk dat conflicten uit de weg worden gegaan wanneer er sprake is van problemen (Jeffries & Reed, 2000, p. 876). Dit is geen optimale situatie aangezien het aangaan van een discussie of conflict juist bijdraagt aan samenwerking (Zeng & Cheng, 2003). Als zich een probleem voordoet in een goede relatie tussen twee partijen, kan er de neiging zijn om dat probleem snel te willen oplossen om die relatie geen

scheurtjes te laten oplopen. Een snelle oplossing is niet altijd een goede oplossing zeggen Jeffries en Reed (2000).

Hoewel het punt dat Jeffries en Reed (2000) aandragen aannemelijk lijkt, gaat het nog steeds om hoe twee partijen een samenwerking ervaren/interpreteren. Naast de ervaring van de samenwerking van de andere partij is een belangrijke graadmeter van het succes de uitkomst van de samenwerking. Immers, een samenwerking wordt aangegaan met het doel een meerwaarde op te leveren (Klijn & van Twist, 2007). Een goede uitkomst betekent een meerwaarde opleveren. Dus ook al is de relatie vol vertrouwen maar de uitkomst niet goed, dan zal er toch weer gekeken moeten worden naar de uitvoering van de genoemde onderwerpen die bijdragen aan samenwerking om te zorgen voor een goede uitkomst.

2.6. Overzicht knelpunten & oplossingen samenwerking

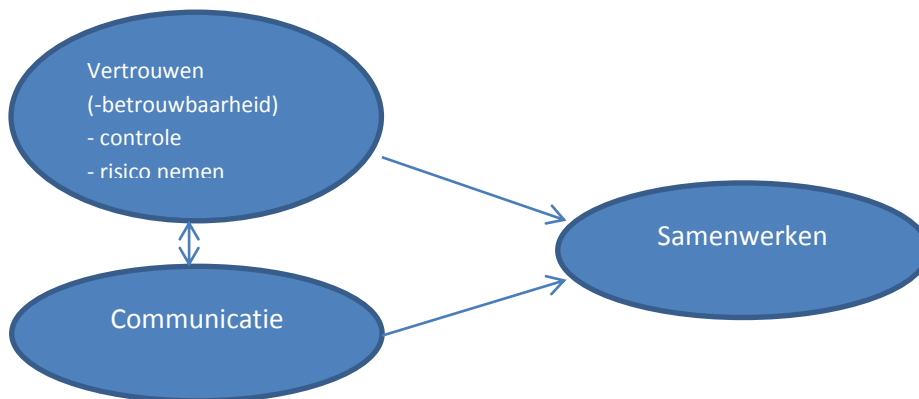
In de voorgaande paragrafen zijn de knelpunten en mogelijke oplossingen naar voren gekomen van 'vertrouwen' en 'communicatie' met betrekking tot samenwerking. Tabel 2.6 geeft een totaaloverzicht van deze knelpunten en oplossingen. Dit totaaloverzicht wordt gebruikt als conceptueel model in het volgende hoofdstuk en vormt de leidraad voor het empirisch onderzoek van dit onderzoek.

Tabel 2.6 Overzicht knelpunten en oplossingen samenwerking

Variabelen samenwerking	Onderwerp	Knelpunt / oplossing
Vertrouwen	Bekwaamheid	Kennis en ervaring 'in huis'
Vertrouwen	Welwillendheid	Organisationeel belang voorop
Vertrouwen	Integriteit	Woord nakomen
Controle	Doelconsensus	Gezamenlijke doelen formuleren
Risico	Openheid	Kennis en informatie delen
Risico	Vertrouwen tonen	Investeringen doen
Kwaliteit communicatie	Juistheid informatie	Correctheid informatie
Kwaliteit communicatie	Tijdigheid informatie	Reactiesnelheid
Kwaliteit communicatie	Relevantie informatie	Delen van relevantie informatie
Participatie communiceren	Meetings organiseren	Meeting per maand
Participatie communiceren	Voldoende meetings	Tevredenheid aantal meetings
Participatie communiceren	Discussiëren meetings	Geschillen uitspreken
Participatie communiceren	Beslissingen	Betrekken bij beslissingen

2.7 Causale schema

Naar aanleiding van theorie van 'samenwerken' en 'communicatie' is het onderstaande causale schema gemaakt. Het causale schema helpt inzicht te creëren in de begrippen en hun onderlinge relaties.



Hoofdstuk 3: Methodologisch kader

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de methoden verantwoord die worden gebruikt voor dit onderzoek. Allereerst wordt het onderzoeksontwerp besproken. Daarna wordt de gehanteerde wetenschapsfilosofie kenbaar gemaakt en worden de operationalisaties besproken. Vervolgens wordt kenbaar gemaakt hoe de data wordt verzameld en geanalyseerd en tot slot worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken.

3.2 Onderzoeksontwerp

Dit is een praktijkgericht, diagnostisch onderzoek dat na het formuleren van de probleemstelling, de achtergronden en het ontstaan van de problematiek van samenwerking bij aanbesteding onderzoekt (Verschuren & Doorewaard, 2004). Het is overwegend toepassingsgericht en stelt vast wat het knelpunt is en welke factoren er aan bijdragen (Van Thiel, 2010). Een diagnose helpt bij het verkrijgen van inzicht in achtergronden van en samenhang in de problematiek in kwestie (Verschuren & Doorewaard, 2004). Door middel van literatuur zijn verschillende onderwerpen naar voren gekomen die invloed hebben op samenwerking maar er zijn twee onderwerpen die structureel naar voren komen, dit zijn 'vertrouwen' en 'communicatie'. Dit onderzoek gaat daarom dieper in op hoe vertrouwen en communicatie samenwerking kunnen verbeteren tussen ttif.company en de gemeenten waarmee zij samenwerkt. Ttif.company en het netwerk waarin zij opereert vormt binnen dit onderzoek het domein van deze case study (Van Thiel, 2010).

Er wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden binnen dit onderzoek (Boeije, 2008). Uit de literatuur komen twee kernfactoren naar voren die invloed hebben op samenwerken; vertrouwen en communicatie. Deze factoren dienen als beoordelingscriteria en dienen als leidraad voor de interviews, ook wel conversatiehandleiding (Boeije, 2008). Door middel van interviews en documentanalyse wordt getracht inzicht te krijgen in de achtergrond van en samenhang in de problematiek.

3.3 Gehanteerde wetenschapsfilosofie

Dit onderzoek wil inzicht geven in hoe vertrouwen en communicatie samenwerking kunnen verbeteren en gaat uit van een interpretatieve benadering. Dat wil zeggen dat iedereen de werkelijkheid ziet op zijn eigen manier en vanuit zijn eigen perspectief, waardoor de assumptie gecreëerd wordt dat de werkelijkheid subjectief is (Van Thiel, 2010). Het gaat daarom op zoek naar

de percepties van actoren en naar welke betekenis zij geven aan bepaalde verschijnselen om vanuit deze betekenissen tezamen een werkelijkheid te creëren (Boeije, 2008). Generalisatie is in dit onderzoek slechts van toepassing op de organisatie die bestudeerd wordt binnen haar netwerk. Het netwerk is in dit geval de context waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. Theorie vormt een leidraad en aan de hand van die leidraad wordt de samenwerking tussen ttif.company en de gemeenten waarmee zij samenwerkt bestudeerd. Het onderzoek heeft een deductief karakter. Er wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden om de verzamelde data te kunnen interpreteren. Hiermee wordt gestreefd een bijdrage te leveren aan de oplossing van een maatschappelijk vraagstuk (Van Thiel, 2010). Aangezien er vanuit wordt gegaan dat het onderzoek bestaat uit verzamelde interpretaties die niet gegeneraliseerd kunnen worden, draagt dit onderzoek niet bij aan theorieontwikkeling.

3.4 Operationalisaties

Uit de literatuur zijn de volgende de onderwerpen naar voren gekomen: 'samenwerken', 'vertrouwen', 'controle', 'risico bereidbaarheid' en 'communicatie'. Hieronder volgt een definitie van de te onderzoeken variabelen.

Samenwerken

Met samenwerken wordt de relatie bedoeld tussen twee partijen die een gezamenlijk doel hebben.

Vertrouwen

Vertrouwen komt naar voren als een bepaalde verwachting, daarom maakt dit onderzoek gebruik van het begrip 'betrouwbaarheid'. Een partij wordt als betrouwbaar gezien wanneer de samenwerkende partij deze erkent als 'bekwaam', 'welwillend' en 'integer'.

Controle

De mate waarin doelen voor het samenwerkingsproject met elkaar overeen komen.

Risico nemen

De risico's die worden genomen in de vorm van het delen van informatie en het doen van investeringen.

Communicatie

Met communicatie wordt bedoeld of de communicatie goed van kwaliteit is, of er sprake is van open communicatie en of er wordt geparticipeerd in communiceren.

De onderwerpen zoals hierboven omschreven zijn gedetailleerder omschreven en vastgelegd in tabel 2.6. waar is aangegeven dat de variabelen zoals daar beschreven, worden gebruikt in de operationalisatie en een leidraad vormen voor het empirisch onderzoek.

3.5 Dataverzameling

De datavergaring vindt plaats door middel van het afnemen van semi gestructureerde interviews bij managers ttif.company en bij managers van de gemeenten waarmee ttif.company samenwerkt en door middel van het bestuderen van aanbestedingsdocumenten. Ttif.company werkt samen met tweeëntwintig gemeenten.

De respondenten zijn verkregen via ttif.company. Er is door middel van een email van de directrice van ttif.company aan respondenten gevraagd om medewerking. Van de elf aangeschreven respondenten heeft één respondent geweigerd vanwege tijdsdruk. Alle andere tien aangeleverde respondenten zijn geïnterviewd om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van samenwerking. Dit zijn in totaal tien medewerkers van middelgrote gemeenten. Daarnaast zijn zeven interviews afgenomen bij managers van ttif.company van dezelfde projecten als waar de tien interviews extern zijn gehouden. Op deze manier ontstaat er een beeld van de samenwerking van zowel ttif.company als de gemeente waarmee zij samenwerkt.

Er zijn drie verschillende projecten waarin ttif.company en de geïnterviewde gemeenten samenwerken. Voor het project inburgering voert ttif.company de inburgeringscursussen uit voor de gemeenten. Soms gaat dit in combinatie met een stukje participatie waarbij wordt geacht dat de cursisten stijgen op de participatieladder door middel van een baan of vrijwilligerswerk. Dit heet een duaal traject. Ttif.company begeleidt de cursisten hierin. Voor andere gemeenten voert Ttif.company re-integratieprojecten uit met als doel mensen met een uitkering terug de arbeidsmarkt op te helpen door middel van begeleiding. Ttif.company ontvangt de re-integratie aanmeldingen van de gemeenten. Daarnaast is er een project waarbij ttif.company de verzuimcontrole op zich neemt en hierin samenwerkt met de gemeente. Ttif.company ontvangt aanmeldingen van de gemeenten en het doel is om bij mensen die ziek zijn en in een uitkering zitten een verzuimcontrole uit te voeren waarbij een rapport wordt opgesteld met als doel deze mensen zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen.

Het interview is bij managers afgenomen omdat van managers wordt verwacht dat zij zichzelf voldoende kunnen uitdrukken en bekend zijn met de begrippen die worden behandeld. De managers staan boven de werknemers en er wordt verwacht dat een manager naast zijn of haar eigen

bevindingen in voldoende mate inzicht heeft in de knelpunten en de zaken die goed verlopen bij de werknemers die zij onder zich hebben. Daarnaast zijn de managers de eerst betrokkenen bij de samenwerking volgens Ttif.company. Als op het niveau van werknemers onder de manager een vragenlijst wordt afgenomen, kan bovendien een vertroebeld beeld ontstaan omdat er dan sprake is van hiërarchie en het naleven van afspraken tussen manager en werknemer.

Het afnemen van een interview is een geschikte manier om aan gegevens te komen als het nuttig is om te weten hoe mensen over bepaalde zaken denken (Verschuren en Doorewaard, 2004, p. 131; Singleton & Straits, 2005, p. 268). Een interview biedt mogelijkheden tot doorvragen om dieper op een onderwerp in te gaan en om het gesprek te sturen. Het biedt de mogelijkheid om aanvullende vragen te stellen en om meningen, relaties en percepties boven water te krijgen (Van Thiel, 2010). Bovendien geeft het de zekerheid dat een vraagstelling beantwoord wordt (Verschuren & Doorewaard, 2004, p. 119).

Een open vraag geeft ruimte om een de respondent een eigen antwoord te geven wat kan leiden tot belangrijke informatie, denkprocessen, de hoeveelheid informatie en de kracht van hun mening of gevoelens (Singleton & Straits, 2005, p. 267). Het nadeel van open vragen is dat ze lastiger te coderen zijn en te analyseren zijn en dit bovendien veel tijd kost (Singleton & Straits, 2005).

Dit onderzoek maakt naast open vragen ook gebruik van gesloten vragen door middel van een Likert schaal. De Likert schaal is van waarde omdat deze ervoor zorgt dat de antwoordmogelijkheden niet ambigu zijn (Babbie, 2004, p. 169). Een gesloten vraag dwingt de respondent gericht antwoord te geven en kan een waarde toevoegen geven aan de open vragen.

De vragen over vertrouwen worden geacht gevoeliger te liggen bij de respondenten dan de andere topics. Daarom is ervoor gekozen om dit topic als laatst te gebruiken binnen het interview (Singleton & Straits, 2005, p. 279). Van het onderwerp 'communicatie' wordt gedacht dat dit door de respondenten verwacht wordt gezien het onderwerp van het onderzoek. Daarom wordt met dit onderwerp begonnen (Singleton & Straits, 2005).

Naast het afnemen van interviews worden ook aanbestedingsdocumenten en offertes geanalyseerd. Het combineren van verschillende onderzoeksmethoden wordt triangulatie genoemd (Babbie, 2004, p. 113; Van Thiel, 2010). Iedere methode heeft sterktes en zwakten en door het combineren van methoden van data analyse bij zowel Ttif.company en de gemeenten waarmee zij samenwerkt, ontstaat een completer beeld van hoe de samenwerking zich manifesteert.

Er is geen vaste planning gemaakt omdat er een afhankelijkheid is van de beschikbaarheid van de respondenten. Dataverzameling en data analyse wisselen elkaar hierdoor af. Het onderzoek heeft plaatsgevonden van september 2013 tot en met november 2013.

Tabel 3.5 laat per variabele zien op welke manier de data verkregen wordt.

Tabel 3.5. Dataverzameling per variabele.

Variabele	Operationaliseringsindicator	Methode
Bekwaamheid	Kennis en ervaring 'in huis'	Interview
Welwillendheid	Organisationeel belang voorop	Interview
Integriteit	Woord nakomen	Interview
Doelconsensus	Gezamenlijke doelen formuleren	Interview + documentanalyse
Openheid	Kennis en informatie delen	Interview + documentanalyse
Vertrouwen tonen	Investeringen doen	Interview
Juistheid informatie	Correctheid informatie	Interview
Tijdigheid informatie	Reactiesnelheid	Interview + documentanalyse
Relevantie informatie	Delen van relevante informatie	Interview + documentanalyse
Meetings organiseren	Meeting per maand	Interview + documentanalyse
Voldoende meetings	Tevredenheid meetings	Interview
Discussiëren meetings	Geschillen uitspreken	Interview
Beslissingen	Betrekken bij beslissingen	Interview

Bijlage 1 geeft een overzicht weer van de onderwerpen en bijpassende vragen en bijlage 2 geeft de concrete vragen weer zoals deze gesteld zijn tijdens het interview.

Naast open vragen zijn er ook schaalvragen geformuleerd. Om de respondent na te laten denken over een antwoord en ze de ruimte te geven hierover na te laten denken en om hierover te praten, worden eerst open vragen gesteld (Singleton & Straits, 2005, p. 269). Vervolgens wordt gevraagd om een cijfer te geven om op deze manier een waarde toe te kennen aan het antwoord.

In de literatuur komt naar voren dat factoren die invloed op samenwerking hebben zichzelf versterken. Bijvoorbeeld meer risico nemen, leidt tot meer vertrouwen en vice versa. Projecten die langer lopen kunnen daardoor positiever worden beoordeeld dan projecten die net zijn opgestart. Daarom wordt in het onderzoek de vraag gesteld 'hoe lang het project al loopt'. Dit wordt meegenomen in de analyse.

Dit heeft geresulteerd in een lijst met vragen voor de interviews, die te vinden is als bijlage bij deze scriptie.

3.6 Data analyse

Door middel van geluidopname zijn de interviews opgenomen om vervolgens getranscribeerd te worden. Geluidopname draagt bij aan de kwaliteit van de gegevens en leveren meer inzicht in het onderwerp van het onderzoek (Boeije, 2008, p. 61). Bovendien draagt het bij aan de transparantie en controle mogelijkheden (Boeije, 2008, p. 60). Na het verwerken van de ruwe data worden de gegevens geordend (Van Thiel, 2010), waarna ze vervolgens gecodeerd worden. Een code geven aan een data-eenheid, is heel beknopt weergegeven waarop deze betrekking heeft (Van Thiel, 2010). De codes in dit onderzoek zijn gelijk aan de indicatoren die genoemd zijn in de operationalisatie. Aan de hand van deze codes worden de interpretaties gecodeerd. Na het coderen begint het analyseren en wordt er op zoek gegaan naar patronen in de gebruikte codes en wordt er op zoek gegaan naar samenhangen (Van Thiel, 2010). De codes worden geanalyseerd per knelpunt en vergeleken met de theorie daarover.

3.7 Validiteit en betrouwbaarheid

Een case study is een veel gebruikte manier om een organisatie binnen haar netwerk te bestuderen (Van Thiel, 2010). Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van de criteria die Van Thiel (2010) geeft voor de interne validiteit. De operationalisatie dient een duidelijke maatstaf te zijn van het theoretisch construct. Hiervoor zijn alle theoretisch vergaarde knelpunten inzichtelijk gemaakt en is er per knelpunt omschreven met welke vraag de data verzameld gaat worden. Er is een interviewhandleiding ontwikkeld die bijdraagt aan de interne validiteit. Daarnaast is er een duidelijke causaliteit naar voren gekomen in de theorie tussen de twee kernbegrippen, 'vertrouwen' en 'communicatie'.

De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010). Deze case study richt zich op één organisatie en is daardoor beperkt generaliseerbaar.

De betrouwbaarheid hangt volgens Van Thiel (2010) af van de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee wordt gemeten. Om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te vergroten is gekozen voor een semigestructureerd interview waarbij is geprobeerd om zoveel mogelijk dezelfde volgorde aan te houden bij het afnemen. De interviews zijn opgenomen op tape recorder zodat de data daarna één op één verwerkt kon worden. Verder zijn er bij verschillende personen van verschillende gemeenten interviews afgenomen om te zorgen voor diversiteit en de kans op toevalligheden te verkleinen. Tijdens het gehele proces is een goede registratie bijgehouden van interviews en documenten.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten is gekozen om gebruik te maken van triangulatie (Van Thiel, 2010). Dit onderzoek maakt gebruik van verschillende methoden van dataverzameling over hetzelfde onderwerp, namelijk door middel van interviews en documentanalyse.

Hoofdstuk 4: Analyse

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die afkomstig zijn uit de interviews en documentenanalyse. De onderwerpen worden behandeld zoals deze eerder in dit onderzoek naar voren zijn gekomen en zijn samengevat in tabel 3.5. Iedere variabele wordt besproken in een aparte paragraaf en toegelicht met citaten uit interviews en documenten. Zoals eerder aangegeven zijn alle respondenten managers van ttif.company of manager bij een middelgrote gemeente, waarmee ttif.company samenwerkt. De uitspraken van de respondenten zijn geanonimiseerd; zij worden aangeduid met een initiaal (G=gemeente, T=ttif.company, A=aanbesteding en O=offerte) en een nummer.

4.2 Bekwaamheid

Over bekwaamheid geven zowel de gemeenten als ttif.company aan dat ze de ander over het algemeen bekwaam achten voor het uitvoeren van taken betreffende het project waarin zij samenwerken. Bij één project geven beide organisaties elkaar een onvoldoende voor bekwaamheid. Dit heeft betrekking op een project in re-integratie. De betreffende gemeente geeft echter geen duidelijke reden voor deze onvoldoende. Zij licht toe dat de resultaten wel in orde zijn.² Ttif.company geeft daarentegen aan dat de onvoldoende wordt gegeven vanwege de interne procesvorming bij de gemeente die volgens haar onvoldoende is en daardoor zorgt voor achterblijvende resultaten. De bekwaamheid wordt door de gemeenten met name beoordeeld aan de hand van de geleverde resultaten door ttif.company, die als goed worden beoordeeld. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat:

“Gezien het slagingspercentage en dat cliënten heel weinig verzuimen, dat laat zien dat cliënten gemotiveerd zijn om die lessen te volgen, kan ik daaruit concluderen dat de kwaliteit ook goed is en dat de lessen op een deskundige wijze worden gegeven.” (G.Nr.5)

De slagingscijfers worden dus goed beoordeeld maar er is wel enige twijfel over de kwaliteit en continuïteit van het personeel bij de inburgeringstrajecten. Dat blijkt uit de volgende citaten:

² De cijfers die worden gegeven om een variabele een waarde toe te kennen, lijken niet altijd overeen te komen met de antwoord op de vraag. Dit wekt het vermoeden dat de respondenten moeite hebben met het toekennen van cijfers binnen een zevenpuntschaal.

“Ik heb gaandeweg het project wel eens twijfel gehad over de docenten die er neergezet zijn, of die allemaal zo goed gekwalificeerd waren. Wij kregen dus mailtjes van docenten waarin het stikte van de taalfouten.” (G.Nr.7)

“Bekwaam misschien wel. Alhoewel dat door cursisten ernstig wordt betwist, de bekwaamheid van bepaalde leerkrachten. Ik heb daar natuurlijk geen ervaring mee. Als ik puur naar de cijfers kijk, dan denk ik nou dan zal taalles wel voldoende zijn.” (G.Nr.8)

“Wat je wel meemaakt is de continuïteit wat de docenten betreft, af en toe niet goed gewaarborgd wordt, dan heb je wisselende docenten. Voor de continuïteit is dat niet goed en dat is een aandachtspunt voor ttif.company.” (G.Nr.5)

Een worden ook redenen gegeven waarom zij denken dat de continuïteit van personeel soms achterblijft:

“Ja het heeft denk ik ook te maken met dat als mensen weten dat ze niet in vaste dienst kunnen komen en dat als ze dan net gestationeerd zijn, en dan zelf iets anders vinden.”(G.Nr.7)

“We hebben het ook een periode gehad over veel wisselingen van personeel. Dat is een beetje ingezet vanaf het moment van de afbouw van inburgering. Ik snap heel goed dat zij op dat moment de contracten van bepaalde personen niet kunnen verlengen omdat ze anders aan onbepaalde tijd zitten. Maar ons kader is nog steeds de aanbesteding, daar hebben we eisen in gesteld aan de docenten. Het zonder meer aanstellen van docenten zonder ons daarin te kennen, dat kan dan dus niet.” (G.Nr.4)

Indien de gewenste resultaten niet behaald zijn, wordt voor het achterblijven van resultaten de context meegenomen en wordt ttif.company wel bekwaam geacht voor het uitvoeren van haar taken:

“Dat vind ik wel. ..Als je zegt, ja ze hadden hun target van vijftien plaatsingen niet gehaald, dat is ook zo. Desalniettemin denk ik wel dat ze voldoende geepiceerd zijn om de taken te doen die in het contract staan. Zij hebben natuurlijk alleen ook te maken met de arbeidsmarkt. Ga maar concurreren met je W.W.B. klanten ten opzichte van WW-ers.” (G.Nr.10)

Uit de citaten van ttif.company respondenten is op te maken dat zij ervaren dat de splitsing van afdelingen binnen gemeenten haar bekwaambaarheid voor het gehele project soms in de weg zit. De

verschillende afdelingen hebben verschillende belangen en dat is lastig voor een project dat bestaat uit verschillende onderdelen. Dit blijkt uit de volgende citaten:

“Alle mensen zijn bekwaam, maar de afdelingen zijn heel erg gesplitst. Op zo’n manier dat alle afdelingen hun eigen belangen hebben.” (T.Nr.7)

“Heel veel partijen en afdelingen zijn erbij betrokken. Dat betekent dat ze een groter verloop hebben en dat betekent dat ze minder focus hebben op wat er moet gebeuren. En met inburgeren zie je dat ze minder gefocust zijn.” (T.Nr.9)

De gemeenten beoordelen ttif.company gemiddeld met een 5,2 en ttif.company beoordeelt de gemeenten gemiddeld met een 4,9 (schaal 1-7) op bekwaamheid.

4.3 Welwillendheid

Het valt op dat diverse respondenten van gemeenten vermelden dat er verschillende belangen zijn bij ttif.company wat volgens gemeenten ten koste gaat van de continuïteit. Zij doelen hiermee op een commercieel eigen belang en een collectief organisationeel belang. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting wanneer ttif.company besluit om lessen samen te voegen waardoor groepen groter worden. Dit komt over op gemeenten als een commercieel eigen belang. Dit blijkt uit de volgende citaten uit gesprekken met gemeentelijke respondenten:

“Natuurlijk hebben zij regelmatig gezegd van; ja, ik heb te weinig cursisten om twee groepen te vormen, dan wordt me dan te duur. Dus wel regelmatig dat ze zeiden, ja we moeten meer dan twaalf of vijftien cursisten in de groep hebben. Daar hebben dan klanten ook over geklaagd. Ik zit met tweeëntwintig in de klas, ik heb geen begeleiding of niks.” (G.Nr.8)

“Ja ik heb dat natuurlijk alleen van de zijlijn meegekregen maar daar heb ik weleens twijfels over gehad. Ik snap ook wel dat bij een commerciële instelling, de tent moet blijven draaien. Ik vind het ook wel logica. Maar soms gingen ze vrij ver in het abrupt stoppen of op een andere locatie in Nederland en eigenlijk geen keus van handelen. ... sowieso ten koste van de continuïteit, dan wel van de medewerker.” (G.Nr.7)

Andersom merkt ttif.company dat er diverse belangen zijn bij de gemeenten waardoor zij niet altijd volledige welwillendheid ervaren. Het belang van een afdeling gaat daar soms voor het belang van het project. Er wordt opgemerkt dat dit te maken heeft met de verschillende prioriteiten die gemeenten volgens hen hebben. Dit blijkt uit onder andere het volgende fragment:

“Ze zijn druk met verschillende dingen en het is binnen dit project voor verbetering vatbaar, dat zeker.” (T.Nr.3)

Hoewel ze weten dat de gemeenten druk zijn met verschillende zaken, vat ttif.company het niet altijd op als onwelwillendheid. Er lijkt een bepaald begrip te zijn voor deze drukte waarin erkend wordt dat bepaalde belangen voor gaan bij gemeenten. Dit blijkt onder andere uit het volgende fragment:

“Je merkt dat ze soms meer prioriteit hebben met hun eigen.. zeker omdat er veel veranderd is de afgelopen twee jaar dus dat dat wel impact heeft. Ik merk wel dat ze proberen het project zo goed mogelijk te doen. Alleen is het wel dat je soms denkt van ‘oh ja, ze hebben even wat anders aan hun hoofd’.” (T.Nr.2)

Zowel ttif.company als de gemeenten benoemen dus verschillende belangen bij elkaar maar tonen wel begrip voor deze belangen en er ligt een bepaalde logica aan ten grondslag. Het lijkt er dus op dat er sprake is van wederzijdse welwillendheid tot samenwerken. Dit blijkt ook uit de cijfers die ze elkaar toekennen en waarop zij beiden gemiddeld uitkomen op een 5 (schaal 1-7).

4.4 Integriteit

De gemeenten lijken de beoordeling op integriteit anders te benaderen dan ttif.company. Dit kan te maken hebben met het feit dat ttif.company grotendeels uitvoerend is binnen de samenwerking en de gemeenten opdrachtgever zijn en vooral een coördinerende taak hebben. De gemeenten beoordelen ttif.company met betrekking tot integriteit op het wel of niet behalen van de resultaten die zijn afgesproken in de aanbesteding. Wanneer de resultaten van de uitvoering van het project achterblijven wordt dit door de gemeenten ervaren als het niet nakomen van afspraken. Ze geven over het algemeen wel aan dat ze de indruk hebben dat ttif.company haar best doet en grotendeels haar afspraken nakomt maar soms handelt naar een commercieel belang dat niet altijd aansluit bij het belang van de gemeenten. Dit blijkt onder andere uit de volgende fragmenten:

“Ik vind wel dat zij hun best hebben gedaan om hun woord na te komen. Dat dat niet gelukt is, ja, dat heb je wel eens.” (G.Nr.10)

“Als ik het vergelijk met andere trajectaanbieders dan vind ik ze best geloofwaardig en dat ze hun afspraken nakomen. Wel merk ik vanwege bezuinigingen dat als er sprake is van de afbouw van een cursus of groep, dat ze er een beetje makkelijk mee omgaan. ...uiteindelijk gaat het toch om de mensen.” (G.Nr.5)

“Over het algemeen vind ik wel maar soms zaten ze zo moeilijk of was het zo de omstandigheden die het maakten dat ze het niet waar konden maken. Maar wel vanuit reële omstandigheden. ...nou bijvoorbeeld als in het duale component mensen helemaal geen begeleiding hebben gehad door de job hunter. En dat we dat dan aangaven en dan werd er wel alsnog naar gekeken.” (G.Nr.7)

“Zij willen natuurlijk de lessen effectief maken en efficiënt. Maar dat vind ik wel problematisch omdat in de groepen zitten mensen met kinderopvang. Dat betekent dat ik achteraf de kinderopvang moet aanpassen. Dat vind ik eigenlijk niet efficiënt. Maar zij vinden het wel efficiënt en zij kunnen niet anders omdat zij zeggen wij hebben maar twee docenten.” (G.Nr.9)

Andersom geeft ttif.company aan dat ze vinden dat de gemeenten hun woord nakomen en heeft ttif.company daar weinig op aan te merken. Twee keer wordt aangegeven dat de gemeente een bepaalde verwachting heeft geschept over aantallen aanmeldingen en die niet nakomt. Echter, ttif.company geeft aan dat zij deze verwachting heeft ingecalculeerd en deze afspraak bovendien niet zwart op wit staat.

“Er is nooit iets vastgelegd in aantallen, wel een verwachting en daar voldoen ze niet aan.”(T.Nr.3)

De gemeenten geven ttif.company gemiddeld een 5,2 voor het nakomen van haar woord terwijl ttif.company de gemeenten gemiddeld beoordeelt met een 6,4 (schaal 1-7). Deze cijfers lijken het bovenstaande verhaal te bevestigen.

4.5 Doelconsensus

Wat opvalt is dat ttif.company de mate waarin doelen gemeenschappelijk worden geacht, hoger beoordeelt dan de gemeenten. Ttif.company lijkt de doelstellingen aan te houden zoals afgesproken in de aanbestedingen terwijl de gemeenten naast de aanbestedingsdoelen ook een commercieel doel toeschrijven aan ttif.company. Dit doen ten minste zes van de tien respondenten. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat:

“Ik hoop dat zij ook het doel hadden om mensen te laten slagen voor hun inburgering. Met als doel daarachter uiteindelijk een startpositie op de Nederlandse markt, de arbeidsmarkt te verstrekken. Dat kan niet zonder dat je de taal spreekt. Maar ik kan me voorstellen omdat het contract zo was vastgesteld dat wanneer de doelen niet behaald zouden worden dat dan een

terugbetalingsregeling van kracht was. Ik denk dat hun doel ook commercieel is omdat het een commerciële organisatie is, om geld binnen te harken. Maar ik hoop dat ze ook enigszins een doel hadden dat op een maatschappelijk vlak lag.” (G.Nr.4)

Deze gedachte zou kunnen zijn ontstaan omdat er in de aanbestedingsdocumenten prijsafspraken zijn gemaakt waarbij een geldbedrag wordt toegekend aan ttif.company na het behalen van de doelen die zijn gesteld in de aanbesteding. Een voorbeeld hiervan volgt hieronder uit aanbesteding A.Nr.7:

Duaal Traject Taal - Werk

Resultaatverplichting inschrijver	Financiering
Intake/toets	Vaste prijs per inburgeraar
Ondertekend trajectplan met startdatum van inburgeringstraject	30% van de trajectprijs per deelnemer.
Na ontvangst van de uitslag van het inburgeringsexamen, afgelegd conform de eisen van de Wet Inburgering, en de eindrapportage.	50% van de trajectprijs per deelnemer bij het behalen van het minimale resultaat. Indien aan het inburgeringsexamen is deelgenomen, maar niet is behaald en als er een door de gemeente goedgekeurde eindrapportage is aangeleverd. 20% van de trajectprijs per deelnemer bij het behalen van het inburgeringsexamen.
Duurzame Uitstroom naar werk (minimaal 6 maanden) van oudkomers met een WWB uitkering direct aansluitend aan het behalen van het inburgeringsexamen	Mogelijkheid voor het verkrijgen van een bonus van maximaal € 2.000.

Daarnaast komen uit de citaten die zijn genoemd in paragraaf 4.3 voorbeelden naar voren waarin een commercieel belang van ttif.company wordt genoemd door de gemeenten.

Er zijn soms meervoudige beleidsdoelen waarin verschil lijkt te zitten in hoe de doelen zijn vastgelegd. Inburgering is toetsbaar door middel van een minimaal slagingspercentage van het inburgeringsexamen. Participeren als onderdeel van inburgeren lijkt daarentegen in sommige gevallen wat omslachtig te zijn vastgelegd. Dit blijkt onder andere uit de volgende passage uit een aanbesteding:

“Participatiedoelen kunnen zijn: het gaan verrichten van betaald werk (al dan niet met ondersteuning), het gaan werken in combinatie met het volgen van een inburgeringstraject, het gaan volgen van een BBL-opleiding of een GIT-traject, Voorbeelden van activiteiten die zich op deze doelgroep richten zijn: inburgering profiel Werk, de Taalkennisvoorziening, re-integratietrajecten, de arbeidsmarkt makelaar (werkgeversbenadering). (A.Nr.9)

Een andere aanbesteding laat zien dat afspraken rondom dit onderwerp wel degelijk scherp kunnen worden vastgesteld. Deze scherp geformuleerde doelstelling is als volgt:

“Als succesvolle plaatsing wordt aangemerkt:

- *Iedere deelnemer die gedurende de tewerkstelling gestart is met het verrichten van betaalde arbeid en dit werk voor tenminste 6 maanden blijft verrichten, waardoor de deelnemer uitkeringsvrij wordt. Opdrachtnemer dient plaatsing aan te tonen door middel van het overleggen van een arbeidscontract of andere bewijsstukken.*
- *Iedere deelnemer die verder afziet van de WWB-uitkering, met uitzondering van beëindiging vanwege verhuizing, detentie, samenwoning, pensionering, overlijden of het verkrijgen van inkomsten anders dan uit arbeid en het verkrijgen van vermogen. Inkomstenverwerving door partner kan ook niet als een succesvolle plaatsing worden aangemerkt.*

Onder betaalde arbeid wordt verstaan iedere vorm van arbeid als gevolg waarvan de deelnemer inkomsten verwerft. Hieronder worden begrepen:

- *arbeid in loondienst al dan niet met inzet van loondispensatie;*
- *werkzaamheden op basis van aanneming van werk en activiteiten vallende onder een overeenkomst van opdracht;*
- *het uitoefenen van een zelfstandig beroep.*
- *Alleenstaande ouders met kinderen tot 5 jaar minimaal 18 uur per week als full-time arbeid niet mogelijk is.” (A.Nr.1)*

Sommige gemeenten beamen dat de afspraken rondom duale werktrajecten minder goed zijn vastgelegd dan rondom inburgeringstrajecten.

“Het examen te laten doen, dat hebben we ook door middel van een financiële middel of iets, ja, extra gestimuleerd. Ik vind het jammer dat we achteraf geen afspraken hebben gemaakt over het re-integratiecomponent. Want dan zie je ook gelijk dat daar de prestatie dan ook veel minder is.” (G.Nr.8)

De doelstellingen tussen gemeenten en ttif.company kunnen overeenkomen maar de diversiteit in hoe deze doelstellingen bereikt dienen te worden of de eisen die hieraan gesteld worden lijken te verschillen per samenwerking voor soms dezelfde opdrachten. Hierdoor worden de eisen voor de ene samenwerking soms scherper geformuleerd dan voor de andere samenwerking. Wanneer eisen niet helder geformuleerd zijn, kan dit leiden tot verschillende verwachtingen tussen partijen. Deze

verschillende verwachtingen kunnen de indruk wekken dat er sprake is van verschillende doelstellingen.

De gemeenten beoordelen de gemeenschappelijke doelen met gemiddeld een 4,6 terwijl ttif.company de gemeenschappelijke doelen beoordeeld met gemiddeld een 6,9 (schaal 1-7).

4.6 Openheid

De resultaten van de gemeenten en ttif.company komen redelijk overeen op dit onderwerp. Beiden geven aan dat de openheid naar elkaar over het algemeen naar tevredenheid is. Dit zou ermee te maken kunnen hebben dat informatie die noodzakelijk wordt geacht, verplicht verstrekt dient te worden volgens de aanbesteding. Een voorbeeld uit een aanbesteding:

“De uitvoerende instelling dient gegevens van deelnemende klanten op te nemen in een dossier dat per klant wordt bijgehouden en in een totaaloverzicht. In dit dossier is in ieder geval opgenomen:

- ☐ Deelnemers gegevens;*
- ☐ Resultaten van het traject;*
- ☐ Of de deelnemer is verschenen;*
- ☐ Welke acties zijn ondernomen als de deelnemer niet is verschenen.*

Op managementniveau:

- ☐ Nominale en kwantitatieve verantwoording over het aantal uitgevoerde trajecten en de resultaten daarvan;*
- ☐ De rapportages dienen uiterlijk één maand na het verstrijken van het kwartaal waarop zij van toepassing zijn, in het bezit te zijn van opdrachtgever. De gegevens worden aangeleverd op papier en in een Excel-bestand conform bijlage 12;*
- ☐ Een financiële en inhoudelijke verantwoording (met vermelding van resultaat) binnen 2 maanden na afloop van een kalenderjaar. De financiële verantwoording dient te worden voorzien van een goedgekeurde accountantsverklaring.” (A.Nr.9)*

Wel wordt door de gemeentelijke respondenten verteld dat in sommige gevallen het op prijs wordt gesteld dat ttif.company wat (eerder) meer open en transparant is. Dit blijkt vooral te gaan om informatie waarvan niet is vastgelegd in de aanbesteding dit te delen. Dit is onder andere af te leiden uit de volgende citaten:

“Ja, een tijdje een conflict gehad over docenten. Wat hoog opgelopen is. Maar ja of je dan echt, ik hoef niet, ik hoor dat iemand ziek is. En wat ik wel heel veel vindt, is dat er heel veel gewisseld is van docenten, waarbij dan ook niet altijd verteld werd waarom dat dan is. Dus ja, nee, dan denk ik uhh dan waren er denk ik belangen om dat achter te houden of om dat niet met ons te delen. Wat misschien wel op begrip, he stel dat er wel iets speelde of dat er iets is, dan hadden ze wel eerder iets opener in kunnen zijn. Had misschien iets meer begrip opgeleverd.” (G.Nr.8)

“Het enige wat is gebeurt is, dat de naam van TTIF.Company gewijzigd is. Ik vond dat ik dat laat hoorde. De naamswijziging en de ideeën daarachter waarom het is gewijzigd. Dat werd best laat verteld. Een andere verandering was dat wij op een gegeven moment geen BTW hoefde te betalen omdat het TTIF.Company was en toen TTIF&Taal. Op het moment toen ik het aangaf, of vroeg over die BTW, toen hoorde ik het. Ik had natuurlijk liever dat eerder gehoord van TTIF.Company.” (G.Nr.5)

Echter, dit lijkt incidenteel en doet geen afbreuk aan de algemene tevredenheid over de openheid en het delen van specifieke kennis en informatie.

Andersom geeft ttif.company aan dat de ene gemeente meer open is dan de andere gemeente. De meeste informatie ligt immers vast via de aanbesteding. Ttif.company geeft aan dat achterliggende informatie over de gemeente niet altijd openlijk wordt gecommuniceerd. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat:

“Als je het hebt over het stukje inburgering, daar krijgen wij voldoende informatie. Maar er speelt meer. Wij als organisatie doen meer. Als ze wat breder over de gemeente Nieuwegein wat informatie gaven, konden we daar misschien ook beter de dienstverlening aanbieden. Dat is ook niet vreemd bij een gemeente.” (T.Nr.7)

Ttif.company geeft de gemeenten gemiddeld een 5 en de gemeenten beoordelen ttif.company met een 5,2 (schaal 1-7) op het gebied van openheid in het delen van informatie.

4.7 Investerings doen

Van de respondenten geven vier gemeenten aan dat ze zouden willen dat ttif.company meer zou investeren in personeel. Dit zijn vier van de zes gemeenten die samenwerken met ttif.company door middel van een inburgeringstraject. Daarbij wordt door twee gemeenten specifiek aangegeven dat docenten onvoldoende functioneren en dat is opvallend want dat is eerder positief benoemd door

een andere gemeente bij een vraag over bekwaamheid. Hierin verschillen de gemeenten dus van mening. De andere twee gemeenten geven aan dat de continuïteit van personeel volgens hen tekortschiet. Dit is ook door een andere gemeente bij de paragraaf over gezamenlijke doelen aangegeven. Het lijkt erop dat deze tekortkoming alleen wordt ervaren in de inburgeringstrajecten. De volgende citaten geven weer wat er onder andere is besproken over de investeringen qua personeel tussen gemeenten en ttif.company:

“Ja ik kan wel zeggen dat twee docenten erg onvoldoende zijn. Als ik zou zeggen, ga investeren in nog een docent bijvoorbeeld.” (G.Nr.9)

“Ik heb mij altijd terughouden opgesteld als het om personeel gaat maar ik merk veel wisselingen als het personeel betreft. Dat komt niet goed over bij een opdrachtgever. Dat geeft onrust en de continuïteit wordt beschadigd. Dat is mij opgevallen bij TTIF.Company. Andere aanbieders hebben stabiel personeel.” (G.Nr.5)

Ttif.company wekt in haar offertes de indruk dat ze in voldoende mate beschikt over personeel zoals te zien is offerte O.Nr.7:

- uitgebreide pool van meer dan 80 taaldocenten en coaches die in staat zijn de door u gewenste flexibiliteit qua omvang en inhoud van de opdracht te realiseren.

Dit zou kunnen leiden tot een bepaalde verwachting bij de gemeenten die ervoor zorgt dat wanneer er veranderingen zijn in de continuïteit van personeel bij ttif.company, dit kan leiden tot een teleurstelling bij de gemeenten.

Daarnaast geven twee gemeenten aan dat ze de faciliteiten voor de inburgeraars onvoldoende vinden. Ze geven beiden aan dat het pand oud is en de computers onvoldoende in aantallen en in kwaliteit. De gemeenten geven ttif.company gemiddeld een 4,2 (schaal 1-7) voor het doen voor investeringen.

Andersom geeft ttif.company aan dat zij tevreden is over de investeringen van de gemeenten. Deze zijn vastgelegd in de aanbesteding volgens ttif.company. Ttif.company geeft de gemeenten gemiddeld een 5,3 (schaal 1-7) voor het doen van investeringen. Dit gemiddelde wordt omlaag gehaald door één slechte beoordeling.

Het lijkt erop dat als het gaat om investeringen, de verschillende belangen van de organisaties enigszins botsen: het maatschappelijke belang van de gemeenten en het commerciële belang van ttif.company. Ttif.company streeft naar efficiëntie en bij de gemeenten lijkt de kwaliteit / maatschappij voorop te staan. Hierdoor verschillen zij soms van mening in prioritering of op welke manier een project het beste ingevuld dient te worden.

4.8 Juistheid van informatie

De juistheid van informatie wordt door beide partijen als positief ervaren. Ze geven beiden aan dat de informatie die ze van elkaar hebben ontvangen als correct wordt ontvangen. Dit wordt aangegeven door alle respondenten van zowel de gemeenten als ttif.company Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

“In zowel trajectplannen als voortgangsrapportages wordt informatie correct verstrekt (menselijke fouten daargelaten).” (G.Nr.1)

Dit kan te maken hebben met de soort informatie die wordt gedeeld met elkaar. Het gaat regelmatig om aantallen aanmeldingen of inburgeraars of aantallen behaalde examens. Deze informatie is over het algemeen meetbaar en objectief, waardoor het aannemelijk lijkt dat informatie in vele gevallen correct wordt overgebracht.

De gemeenten beoordelen ttif.company gemiddeld met een 6 en ttif.company beoordeelt de gemeenten gemiddeld met een 6,4 (schaal 1-7) op dit punt.

4.9 Tijdigheid van informatie

De gemeenten ervaren de snelheid van informatieverstrekking over het algemeen als goed. Een enkele keer wordt aangegeven dat het gewenst is dat informatie pro actiever wordt gedeeld door ttif.company. Dit blijkt uit het volgende citaat:

“Daar vond ik ze niet heel sterk in want dat kon wel eens een vierde of een vijfde keer gebeuren en dan moest ik degene zijn die reageerde. Dat is wel de hoofdmoot, denk ik, in de samenwerking geweest. Dat kan dus zijn het reageren op een vakantieperiode, het aanstellen van docenten zonder ons daarin te kennen.” (G.Nr.5)

Een andere gemeente geeft aan dat het wel eens langer heeft geduurd dan gewenst dankzij personele wisselingen bij ttif.company maar geeft daarbij ook aan dat zij altijd bereidheid heeft ondervonden bij ttif.company om direct te handelen als er klachten of vragen zijn. In alle gevallen wordt de tijdigheid van informatie met een voldoende beoordeeld. Dit kan ermee te maken hebben dat er afspraken zijn gemaakt in de aanbesteding omtrent contactmomenten wanneer bepaalde informatie gewenst is om te ontvangen. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande passage uit aanbesteding A.Nr.9:

Artikel 4: Informatie-uitwisseling en verantwoording

1. De gemeente levert de benodigde gegevens voor het opstarten van een inburgeringstraject aan ttif & taal middels een aanmeldingsformulier en een TIWI-rapport. De procedure die hierbij dient te worden gevolgd en de benodigde formulieren zijn opgenomen in bijlage 2.
2. ttif & taal stelt een trajectplan op en stuurt het digitaal aan de betreffende klantbegeleider van de gemeente voor akkoord.
3. Voorafgaand aan een inburgeringstraject stelt ttif & taal een trajectplan op in drievoud en stuurt dit ondertekend naar de gemeente. In het trajectplan zijn de datum start brugklas en de datum start inburgeringstraject vermeld.
4. Vervolgens zal de gemeente ervoor zorg dragen dat deze door de gemeente Helmond en de deelnemer getekend wordt en aan ttif & taal wordt geretourneerd.
5. ttif & taal stuurt elke maand een informatieoverzicht op. Een voorbeeld van het informatieoverzicht is opgenomen in bijlage 2.
6. ttif & taal levert binnen 10 werkdagen na het einde van ieder inburgeringstraject een eindrapportage aan.
7. ttif en taal voert een aanwezigheidsregistratie. (Zie verzuimprocedure in bijlage 2.)
8. Er zal elke kwartaal een management rapportage opgemaakt worden met daarin minimaal opgenomen de namen en BSN-s van de inburgeraars, de begintdata, de verwachte of definitieve einddata en de verwachte en gerealiseerde kosten.
9. ttif & taal is verantwoordelijk voor de persoonsgegevens en zal de bepalingen uit de Wet Bescherming Persoonsgegevens in acht nemen.

En uit onderstaand citaat uit een aanbesteding:

“Het indienen van verantwoordingsinformatie gebeurt binnen 4 weken na afloop van de periode. ...de eindrapportage wordt getekend door de deelnemer. Het indienen van deze rapportage gebeurt uiterlijk 4 weken na beëindiging van het traject. (A.Nr.4)

Het lijkt erop dat de informatie die is vastgelegd om te ontvangen op bepaalde momenten tijdig genoeg wordt verstrekt maar dat er verbeterpunten zijn als het gaat om het verschaffen van informatie over zaken die onverhoopt voorkomen. Dit blijkt ook uit de fragmenten bij het onderwerp ‘openheid’, waarbij meer pro-activiteit in communicatie wenselijk lijkt.

Ttif.company geeft aan dat zij de tijdigheid van informatie verstrekking door gemeenten niet altijd als gewenst ervaren. Het ontvangen van feedback kan sneller, dat blijkt onder andere uit het onderstaande citaat:

“Dat kan wel sneller in de zin van terugkoppeling. De aanmeldingen gaan prima als ze er zijn, die krijg je gewoon en dan heb je hem. Maar terugkoppeling op vragen of op maatregeladvies of op medische keuringen dat kan sneller.” (T.Nr.2)

Dit zou te maken kunnen hebben met de structuur van de gemeentelijke organisatie waarbij langere lijnen binnen een publieke organisatie kunnen zorgen voor een langduriger besluitproces. Ttif.company beoordeelt de tijdigheid van informatie niet heel slecht en lijkt zelf aan te geven dat de bereidheid er wel is bij de gemeenten maar dat het soms niet snel gaat.

“Er zijn wel eens dingen die spelen dat je merkt dat er randzaken spelen en dat dingen langer duren maar ik heb het idee dat ze proberen het project zo goed mogelijk te doen. Af en toe is het druk en het duurt langer maar niet extreem. Het hoort erbij.” (T.Nr.1)

De gemeenten beoordelen ttif.company met gemiddeld een 5,5 en andersom beoordeelt ttif.company de gemeenten met een 5,1 als het gaat om de tijdigheid waarmee zij informatie van elkaar ontvangen (schaal 1-7).

4.10 Relevantie van informatie

Zowel de gemeenten als ttif.company geven aan dat de informatie die zij met elkaar uitwisselen relevant is. Ze geven aan dat er afspraken zijn gemaakt in de aanbesteding over welke informatie zij met elkaar uitwisselen. Dit betreft met name rapportages. Wanneer de informatie niet relevant is, zou dit betekenen dat er geen goede afspraken over gemaakt zijn. Een voorbeeld van zo'n afspraak over rapportages is te zien in onderstaand fragment uit aanbesteding A.Nr.7:

a. cliëntniveau

- Op cliëntniveau per afgerond product een individuele rapportage. Aan het eind van het traject een eindrapportage. In de rapportages wordt tenminste opgenomen het startniveau, tussentijdse resultaten, eindtoets, uitval en de resultaten per trajectonderdeel. Aanlevering gebeurt op papier en in een Word-bestand.
- Registratie van de aanwezigheid van de aangemelde en geplaatste kandidaat. Zodra opdrachtnemer signaleert dat een kandidaat zonder opgave van redenen niet verschijnt, of voortijdig het traject beëindigt, meldt hij dit direct telefonisch en schriftelijk aan de opdrachtgever.
- Over de voortgang van het traject wordt gesproken zo vaak als één van de partijen nodig acht.

Twee gemeenten geven aan dat het wel eens is voorgekomen dat zij geen relevantie informatie hebben ontvangen van ttif.company maar wanneer zij dit meldden, ttif.company bereid was dit aan te passen in de rapportages.

De gemeenten beoordelen ttif.company gemiddeld met een 5,3 op dit punt (schaal 1-7) en andersom beoordeelt ttif.company de gemeenten gemiddeld met een 5,5.

4.11 Meetings organiseren / tevredenheid aantal meetings

Op één kort project na, is er volgens alle geïnterviewde respondenten een kwartaaloverleg vastgelegd in de aanbesteding en offerte. Hier volgt een voorbeeld uit aanbesteding A.Nr.7:

- Naar aanleiding van de te ontvangen kwartaalrapportages wordt minimaal éénmaal per kwartaal de voortgang besproken.

En een voorbeeld uit offerte O.Nr.5

Op managementniveau

“ttif.company levert ieder kwartaal een rapportage op managementniveau op. Hierin wordt uitgebreid verslag gedaan over de instroom, de voortgang, de trajectresultaten, de verzuimpercentages, de doorlooptijden, de samenwerking met de gemeente en derden en de voortgang van de (participatie)activiteiten van de deelnemers. Op basis van de rapportage wordt ieder kwartaal een overleg ingepland tussen de regiomanager van ttif.company en de contractbeheerder, beleidsmedewerker en de teamleider inburgering van de”.

Er is één gemeente die aangeeft dat er nog geen meeting heeft plaatsgevonden en beoordeelt dit als negatief terwijl ttif.company het aantal meetings in deze samenwerking beoordeelt als ruim voldoende. Deze gemeente heeft ttif.company tevens onvoldoende beoordeeld op bekwaamheid op basis van achtergebleven resultaten en een onvoldoende op het hebben / bespreken van gemeenschappelijke doelen. Hierdoor wordt de indruk gewekt dat er in dit geval behoefte is aan intensiever contact waarin gezamenlijk doelen worden vastgesteld en afspraken worden gemaakt. Dit zou kunnen bijdragen aan de verwachtingen die beide partijen hebben en voorkomt teleurstellingen.

Verder is het opvallend dat niemand van de overige geïnterviewde respondenten ontevreden is over het aantal meetings en ttif.company bereid achten een meeting in te plannen wanneer dit als nodig wordt ervaren. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat:

“Als ik tegen ttif.company zeg dat we volgende maand een extra meeting hebben dan komen ze ook. Maar door de drukte bij ons komt soms een kwartaal meeting er niet van. In feite als ik aangeef dat ik er behoefte aan heb, dan zijn ze hier.” (G.Nr.5)

Twee gemeenten geven aan dat een kwartaalmeeting er soms niet van komt maar dat dit eigenlijk de schuld is van de gemeenten zelf. Dit is terug te zien in het vorige citaat blijkt tevens uit het volgende citaat:

“Uh nou dat gebeurt niet altijd per kwartaal en de schuld is niet alleen op ttif.company, het ligt ook aan ons hoe wij organiseren van afspraken. Met het nieuwe contract proberen wij dit te verbeteren zodat we een nieuwe formatie krijgen, zo’n meeting een keer per maand.” (G.Nr.9)

Ttif.company is tevreden met het aantal meetings dat plaatsvindt. Eén keer wordt aangegeven dat een gemeente druk is en minder tijd heeft voor meetings terwijl dit wel goed zou zijn maar het aantal meetings wordt niet als onvoldoende ervaren.

Hoewel de gemeenten en ttif.company aangeven tevreden te zijn met het aantal meetings, valt het op dat de gemeenten de tevredenheid van het aantal meetings gemiddeld lager beoordelen dan ttif.company. De gemeenten beoordelen ttif.company gemiddeld met een 4,9 op de tevredenheid van het aantal meetings dat plaatsvindt en andersom beoordeelt ttif.company het aantal meetings met een 5,9 (schaal 1-7). Gezien de lagere beoordeling in de tevredenheid van het aantal meetings door gemeenten en het soms wegvallen van kwartaalmeetings lijkt het verstandig om vanuit ttif.company het aantal meetings te monitoren en de gemeenten te houden aan de afspraak in de aanbesteding waarin minimaal een kwartaalmeeting is vastgesteld of zelfs vaker een voorstel te doen om af te spreken.

4.12 Geschillen uitspreken / oplossen

De gemeenten geven aan dat ze vinden dat geschillen over het algemeen zijn uitgesproken en opgelost binnen de samenwerking met ttif.company. Indien er sprake was van een verschil van mening is dit transparant en in een open sfeer besproken.

“Er is wel eens verschil van inzicht maar het is altijd bespreekbaar. .. het is een hele open sfeer.” (G.Nr.7)

Geschillen lijken niet alleen benoemd te worden maar ook naar tevredenheid te zijn opgelost. De gemeenten beoordelen het oplossen van de benoemde geschillen met gemiddeld een 6,1 (schaal 1-7).

Andersom geeft ttif.company ook aan dat er altijd openlijk gesproken is over geschillen. Eén keer is ttif.company er niet uitgekomen met een gemeente en geeft zij een onvoldoende voor het oplossen van geschillen in meetings. Dit komt volgens ttif.company doordat die betreffende gemeente rigide is en vasthoudt aan haar eigen doelen en belangen:

“..en (...) is enorm rigide. Die kijkt vanuit haar eigen oogpunt en financiële kant en daar was nooit een versoepeling mogelijk. Daar zijn geschillen in geweest die ook niet naar onze tevredenheid zijn opgelost. ... Het gebeurt bij mij niet vaak dat geschillen niet worden opgelost en met (...) heb ik er twee gehad.” (T.Nr.6)

Gemiddeld geeft ttif.company een 5,3 (schaal 1-7) voor het oplossen van geschillen in meetings.

4.13 Betrekken bij beslissingen

Over de mate van betrokkenheid bij het maken van beslissingen zijn beide partijen het met elkaar eens: niet slecht, maar het kan beter. De gemeenten geven aan dat zij vinden dat ze niet altijd betrokken worden bij het maken beslissingen. Dit lijkt vooral naar voren te komen bij uitvoerende kwesties zoals sluiting tijdens vakantie en het samenvoegen van groepen.

“Wij hebben wel in het verleden wat discussies gehad over, ik noem het verwachting management. Dat zat ook wel op het gebied van samenwerken. Dat ze besluiten nemen over, in de vakantie zijn we dicht en waarin wij niet gekend worden.” (G.Nr.4)

“Ik denk dat zij al de beslissing hebben gemaakt en het enige wat zij doen is ons informeren op een politiek correcte wijze. .. Ik zou graag willen dat wij gaan samen denken. Wij hebben toch, ja wij zijn de overheid dus geen commerciële drive, dus wij denken er soms anders over. Maar dat betekent niet dat ik geen begrip heb voor hun doel hoor. Zij moeten ook hun best doen om te overleven zeg maar.” (G.Nr.9)

Het is niet zo dat de gemeenten heel ontevreden zijn maar ze geven aan dat ze zich niet systematisch betrokken voelen door ttif.company bij de beslissingen die gemaakt moeten worden.

Het zou kunnen dat ttif.company deze beslissingen zelf neemt omdat zij is aangesteld als uitvoerder van deze taken zoals te lezen was in voorgaande passages uit aanbestedingsdocumenten in paragraaf 4.5, 4.6, 4.9 en 4.10. In dat geval lijkt het verstandig voor ttif.company om meer aandacht te besteden aan het informeren van de gemeenten. Deze wens lijkt eerder besproken te zijn in paragraaf 4.6 over openheid van informatie delen en komt ook naar voren uit het volgende citaat:

“Uh, nou over het algemeen niet vooraf zeg maar. Pas als klanten dan komen klagen. ... dus we werden niet vooraf in het proces betrokken. Of niet vooraf over alle wijzigingen geïnformeerd. Nou ik hoef niet betrokken maar wel geïnformeerd te worden.” (G.Nr.8)

Het lijkt erop dat er niet alleen een wens is van de gemeenten om meer betrokken te worden, maar om ook proactiever geïnformeerd te worden.

Andersom vindt ttif.company dat de gemeenten haar ook niet altijd voldoende bij beslissingen betreft. Dit is anders dan verwacht omdat gemeenten bekend staan om transparantie (Schaeffer & Loveridge, 2002), zoals uitgelegd in paragraaf 2.4. Ttif.company geeft een verklaarbare reden aan waarbij politieke belangen en lange lijnen zorgen voor trage procesvorming en het achterhouden van informatie waardoor een gevoel is ontstaan bij ttif.company dat zij niet altijd in voldoende mate betrokken wordt bij besluitvorming.

“Uiteindelijk wat in de lagen daarboven werd besproken dat werd niet gedeeld en dat wisten ze soms zelf ook niet had ik het gevoel. ..Maar juist omdat die informatie verspreid is en er toch een hoop politieke belangen zijn en speelden binnen de gemeente, werd dat achter gehouden. Niet op individuele basis maar dat communiceerde intern niet goed dus dat kwam ook te laat bij ons terecht.”(T.Nr.9)

Bij een samenwerking met een gemeente waarvan ttif.company aangeeft dat de betrokkenheid bij beslissingen vlot verloopt, geeft zij daarvoor de volgende reden aan:

“De kracht van de samenwerking zit in de korte lijnen en snelle antwoorden denk ik. Als ze een vraag stellen dan dezelfde dag antwoord. De klantmanagers en coaches zitten dichtbij elkaar en spreken elkaar regelmatig. De kracht zit in snel reageren bij vragen en eventueel face to face contact” (T.Nr.1)

Dit impliceert dat de betrokkenheid van twee kanten van moet komen, zodat intensief contact zorgt voor meer wederzijdse betrokkenheid. Dit kan een verbeterpunt zijn voor andere projecten waarbij de betrokkenheid bij beslissingen laag wordt beoordeeld.

De gemeenten beoordelen ttif.company gemiddeld met een 5 en ttif.company beoordeelt de gemeenten gemiddeld met een 4,7 (schaal 1-7).

4.14 Samenvatting analyse

In tabel 4.14 worden alle variabelen met positieve- en verbeterpunten samengevat.

Tabel 4.14 Samenvatting positieve- en verbeterpunten.

		Gemeenten (over ttif.company)	Ttif.company (over gemeenten)
Bekwaamheid	Positief:	Resultaten bewijzen bekwaamheid	Kwaliteit personeel
	Verbeterpunt:	Kwaliteit personeel	Tegenstrijdigheid diverse afdelingen
Welwillendheid	Positief:	Intentie wordt als goed ervaren	Intentie wordt als goed ervaren
	Verbeterpunt:	Continuïteit	Belang project voor afdelingsbelang
Integriteit	Positief:	Geloofwaardig	Komt afspraak na
	Verbeterpunt:	Kwaliteit vs efficiëntie	Smart afspraken maken
Doelconsensus	Verbeterpunt:	Beter vastleggen meervoudige doelen	Beter vastleggen meervoudige doelen

Openheid	Positief:	Goed vastgelegd d.m.v. aanbesteding	Transparant m.b.t. project
	Verbeterpunt:	Proactiever informatie delen	Meer/proactiever context delen
Investerings	Verbeterpunt:	Kwaliteit en continuïteit personeel	
Juistheid informatie	Positief:	Wordt als goed ervaren	Wordt als goed ervaren
Tijdigheid informatie	Verbeterpunt:	Proactiever	Sneller reageren
Relevantie informatie	Positief:	Juist vastgelegd in aanbesteding	Juist vastgelegd in aanbesteding
Tevredenheid meetings	Positief:	Vastgelegd in aanbesteding	Monitoren aantal meetings
Geschillen oplossen	Positief:	Open sfeer	Open sfeer
Betrekken bij beslissingen	Verbeterpunt:	Proactiever en consequenter betrekken	Beter betrekken en informeren

De samenwerking tussen ttif.company en de gemeenten waarmee zij samenwerkt verloopt over het algemeen goed. Dit geven beide partijen over elkaar aan. Er zijn wel punten ter verbetering aan te dragen om de samenwerking nog beter te laten verlopen.

Er wordt bij diverse variabelen opgemerkt dat de gemeenten niet tevreden zijn over het personeel van ttif.company. Hiermee doelen zij op de kwaliteit van docenten die inburgeringslessen verzorgen en algemeen het ontbreken van continuïteit wanneer personeel vervangen wordt. Ook de communicatie hierover kan beter volgens de gemeenten. Zij zijn van mening dat ze deze en andere informatie omtrent de uitvoering te laat horen en zien liever dat ttif.company een meer proactieve rol inneemt in informeren.

Andersom ervaart ttif.company soms hinder van de organisatiestructuur van gemeenten. Dit leidt tot tragere procesvorming en soms tot achterhouden van bepaalde (politieke) informatie die betrekking heeft op de dienstverlening van ttif.company. Hoewel informatie openlijk gedeeld wordt voor en tijdens de aanbesteding, blijft informatie over de context of veranderingen in de gemeente tijdens de samenwerking soms (te) lang achterwege.

De verbeterpunten zijn duidelijk te herleiden naar de verschillende organisatietypen. De verschillende organisatietypen zijn niet te veranderen maar het inzicht hierin en de manier waarop hiermee om te gaan kunnen leiden tot een verbetering in de samenwerking. Het volgende hoofdstuk gaat hier concreter op in.

Hoofdstuk 5: Conclusie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de deelvragen en hoofdvraag beantwoord. Er wordt een terugkoppeling gemaakt met de literatuur en de resultaten van de interviews. Eerst wordt een conclusie getrokken over 'vertrouwen', daarna over 'communicatie', waarna vervolgens een algemene conclusie wordt getrokken en een antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Daarna wordt het onderzoek ter discussie gesteld en volgen er aanbevelingen.

5.2 Vertrouwen

De eerste deelvraag luidde:

Welke knelpunten kunnen zich voordoen tussen publieke en private partijen bij een aanbesteding, met name op het gebied van vertrouwen?

Vertrouwen is van belang bij een samenwerking (Provan & Kenis, 2007; Das & Teng, 1988; Dirks & Ferrin, 2001 p. 451; Mohr & Spekman, 1994, p. 148; Greve & Ejersbo, 2002, p. 40). Om vertrouwen te meten is gebruik gemaakt van het begrip 'betrouwbaarheid', dat is gemeten aan de hand van de begrippen 'bekwaamheid', 'welwillendheid' en 'integriteit' (Mayer et al. 1995). Ook is vastgesteld dat een vorm van controle, doelconsensus, en het nemen van risico's, invloed hebben op elkaar en bijdragen aan vertrouwen en samenwerking (Mayer et al., 1995, p. 712; Jeffries & Reed, 2000; Das & Teng, 2001).

In bekwaamheid uit zich een knelpunt in de continuïteit van personeel en de kennis en ervaring van het personeel waarmee ttif.company het project uitvoert. Als zich personele wisselingen voordoen is er sprake van minder continuïteit. Dit kan gevolgen hebben voor de mate van vertrouwen dat de samenwerkende partij heeft in de uitvoering van het project. Bij gemeenten zijn de lijnen vaak langer dan bij een private organisatie, wat kan zorgen voor tragere besluitvorming (Schaeffer & Loveridge, 2002). Dit kan bij ttif.company leiden tot een beeld van onwelwillendheid ten opzichte van de gemeenten en dit kan het vertrouwen aantasten. Bij het gunnen van een aanbesteding wordt door gemeenten een keuze wordt gemaakt tussen aanbieders. Op dat moment hebben de gemeenten een bepaalde mate van vertrouwen in de andere partij en zal tijdens de uitvoering blijken of dit beeld van vertrouwen naar verwachting is en / of gecontinueerd zal blijven. De afspraken die gemaakt zijn in de aanbesteding zijn van belang omdat achteraf zal blijken of ttif.company als uitvoerder deze afspraken

na kan komen / is gekomen en hierdoor integer overkomt. Een knelpunt dat zich voor kan doen bij doelconsensus is het verschil in organisatietype tussen ttif.company en de gemeenten. Een private organisatie heeft een commercieel belang en een publieke organisatie heeft een maatschappelijk belang (Becker & Patterson, 2005, p. 126). Dit verschil in belang is belangrijk omdat het in verband lijkt te staan met de variabelen die te maken hebben met samenwerking. Het lijkt de drijfveer van waaruit een organisatie handelt en bepaalt voor een groot gedeelte de keuzes en manier van handelen om haar doel te bereiken. Hoewel verschillende typen organisaties elkaar juist kunnen aanvullen (Schermerhorn, 1975, p. 851), ligt er een uitdaging in het vinden van gemeenschappelijke doelen en het handelen hiernaar. Een ander knelpunt ligt volgens de literatuur in het verschil in openheid tussen de verschillende organisatietypen. Publieke organisaties zijn vaak meer open omdat zij volgens de wet transparant moeten handelen waarbij informatie open wordt gedeeld en discussies publiekelijk plaatsvinden (Schaeffer & Loveridge, 2002, p. 174). In tegenstelling tot private organisaties die te maken hebben met concurrentie en over het algemeen liever wat minder open zijn in het delen van informatie en het maken van beslissingen. Het laatste knelpunt dat naar voren komt is het sociale dilemma (Zeng & Cheng, 2003), waarbij wordt gesteld dat partijen minimale investeringen willen doen en er zoveel mogelijk voor terug willen krijgen. Dit uitgangspunt kan een knelpunt zijn binnen een samenwerking waarbij risico nemen in de vorm van investeringen doen van belang is voor het vertrouwen (Das & Teng, 1998, p. 504).

Dit brengt ons bij deelvraag 2:

In welke mate doen deze knelpunten zich voor in de samenwerking tussen ttif.company en haar opdrachtgevende gemeenten?

Over het algemeen wordt de mate van vertrouwen door ttif.company en de gemeenten als voldoende beoordeeld. Het verschil in organisatietype en de bijbehorende knelpunten zoals in de theorie geschetst, komen duidelijk naar voren in de resultaten van de samenwerking tussen ttif.company en de gemeenten.

De gemeenten vinden ttif.company over het algemeen betrouwbaar. Zij achten ttif.company bekwaam voor het uitvoeren van haar taken omdat resultaten worden behaald. Wel wordt meerdere malen door de gemeenten aangegeven dat ze niet altijd vertrouwen hebben in de bekwaamheid van taaldocenten van inburgeringstrajecten. Volgens de gemeenten gaat het commerciële belang bij ttif.company soms voor het project en het maatschappelijke doel dat daarachter zit. Dit uit zich door personele wisselingen, het samenvoegen van groepen en de soms slechte kwaliteit van personeel waarmee de gemeenten te maken hebben gehad volgens hen. Aan de hand van de behaalde resultaten wordt ttif.company positief beoordeeld op dat zij haar afspraken nakomt. Maar ook bij dit

onderwerp vinden de gemeenten dat ttif.company soms commercieel handelt wanneer ttif.company niet de kwaliteit begeleiding geeft die is afgesproken.

Ttif.company acht de gemeenten over het algemeen betrouwbaar maar geeft aan dat dankzij de splitsing van afdelingen er soms politieke belangen spelen die invloed hebben op het project doordat een afdelingsbelang soms voor het project gaat menen zij. Daarnaast komt bij re-integratie projecten het aantal meldingen dat een gemeente zegt te verwachten vaak niet overeen met het aantal meldingen dat zij in de werkelijkheid aanleveren. Hierdoor blijft de samenwerking en de resultaten van het project soms achter volgens ttif.company. Uit de aanbestedingsdocumenten blijkt dat er geen concrete afspraken zijn gemaakt over de aantallen die de gemeente zal aanleveren voor projecten. Ttif.company geeft aan dat ze dit gewend is van de gemeenten. Het lijkt verstandig om hier concretere afspraken over te maken gezien het achterblijven van resultaten.

Dat er een verschil is in doelen tussen ttif.company en de gemeenten is logisch gezien het verschil in organisatietype. Wat belangrijk is voor een samenwerking is het gezamenlijke doel. Uit de resultaten komt naar voren dat de gemeenten een commercieel doel menen te kennen bij ttif.company waarbij ttif.company zegt enkel uit te gaan van beleidsdoelen. De gemeenten schrijven dit commerciële belang toe vanwege een aantal zaken. Allereerst is een financiële afrekening vastgelegd in de aanbesteding. Daarnaast komen zij terug op zaken zoals hierboven benoemd; groepen worden samengevoegd, kwaliteit en continuïteit van personeel.

Het is opvallend dat gemeenten aangeven dat er sprake is van teleurstellende resultaten bij de re-integratieprojecten die worden uitgevoerd naast inburgeringstrajecten . Hierin wordt ook aangegeven dat re-integratiedoelen en werkwijzen soms minder goed zijn vastgesteld in de aanbesteding, vergeleken met inburgeringsdoelen. Er kan dus gesteld worden dat bij meervoudige beleidsdoelen een verbeteringslag gemaakt kan worden met betrekking tot het vastleggen van doelen en werkwijzen met betrekking tot re-integratie in de aanbesteding.

Beide partijen geven aan de informatie die gedeeld moet worden, is omschreven in de aanbesteding. De gemeenten geven aan dat informatie die in de aanbesteding is vastgelegd om te delen wel wordt gedeeld door ttif.company maar dat het gewenst is dat overige of operationele informatie proactiever gedeeld wordt. Geconcludeerd kan worden dat afspraken over de te delen informatie nog niet concreet genoeg zijn gemaakt of zijn vastgelegd in de aanbesteding of werkafspraken.

Andersom geeft ttif.company aan dat de politieke belangen binnen gemeenten soms ten koste gaan van het project. Benodigde informatie omtrent de gemeente komt hierdoor niet altijd direct naar voren terwijl dit wel gewenst is door ttif.company. Geconcludeerd kan worden dat wensen

hieromtrent niet duidelijk genoeg kenbaar zijn gemaakt of hier beter afspraken over kunnen worden gemaakt.

De commerciële belangen die de gemeenten toekennen aan ttif.company, zeggen tevens wat over hoe zij de mate van investeringen beoordelen want de gemeenten geven aan dat er beter geïnvesteerd kan worden in personeel, met name op de inburgeringstrajecten.

Deelvraag 3 vraagt naar oplossingen voor geconstateerde knelpunten:

Welke oplossingen zijn denkbaar voor de geconstateerde knelpunten op het gebied van vertrouwen in de samenwerking tussen ttif.company en opdrachtgevende gemeenten?

Zowel de gemeenten als ttif.company geven aan dat de re-integratietrajecten achterblijven. Hiermee bedoelen zij re-integratie als project maar ook als onderdeel van een duaal traject in combinatie met inburgering. Het lijkt erop dat afspraken omtrent re-integratie niet specifiek, meetbaar, realistisch en tijdgebonden (SMART) genoeg gemaakt zijn. Geconcludeerd kan worden dat afspraken omtrent re-integratie in de aanbesteding beter geformuleerd kunnen worden in de aanbestedingen.

Ook bij inburgeringstrajecten wordt aangekaart dat efficiëntie en kwaliteit elkaar soms bijten. Hoewel de gemeenten tevreden zijn over de inburgeringstrajecten, kan geconcludeerd worden dat zij vinden dat ttif.company meer mag investeren in personeel waardoor de kwaliteit en continuïteit gewaarborgd kan worden. Dit zou het vertrouwen van de gemeenten in ttif.company ten goede komen.

Ttif.company doet er goed aan om haar commerciële belangen te erkennen in de samenwerking en hier proactiever mee om te gaan. Door proactiever om te gaan met het delen van informatie en uit te leggen waarom bepaalde keuzen zijn gemaakt, ontstaat een gevoel van cohesie en begrip. Immers, wanneer betrokken partijen meer over elkaar leren, kunnen ze zich meer met elkaars behoeften, voorkeuren en prioriteiten identificeren en ze te zien als die van henzelf (Lewicki & Bunker in Zaheer, McEvily & Perrone, 1998). Nu wordt vooral de informatie gedeeld waarvan in de aanbesteding is vastgesteld dat deze gedeeld moet worden. Uit het onderzoek blijkt dat gemeenten meer behoefte hebben aan operationele informatie. Anderzijds vindt ttif.company dat gemeenten meer context mogen delen, oftewel informatie omtrent de gemeente. Er kan geconcludeerd worden dat het door beide partijen gewenst is om meer risico te nemen door het delen van informatie.

5.3 Communicatie

Ook over communicatie zijn deelvragen gesteld. Deelvraag 1 luidde:

Welke knelpunten kunnen zich voordoen tussen publieke en private partijen bij een aanbesteding, met name op het gebied van communicatie?

Communicatie is voor een groot gedeelte verantwoordelijk voor het organisationeel functioneren en is hiermee essentieel om voordelen uit een samenwerking te bewerkstelligen (Mohr & Spekman, 1994, p. 138; Zeng & Cheng, 2003, p. 595). Om communicatie te meten is gebruik gemaakt van twee begrippen die van belang zijn om effectieve communicatie te bewerkstelligen. Dit zijn 'de accurateheid van informatie' en 'de mate van initiatief nemen om informatie te delen' (Mohr en Spekman, 1994).

De kwaliteit van informatie wordt gemeten aan de hand van de juistheid, tijdigheid en relevantie van informatie die wordt gedeeld. Bij de juistheid gaat het om de correctheid van informatie. Een knelpunt kan zijn dat informatie niet goed wordt gedocumenteerd en gecommuniceerd. Bij de tijdigheid van het verstrekken van informatie kunnen de verschillende organisatietypen een knelpunt vormen. Door de langere lijnen die typerend zijn voor een publieke organisatie kan besluitvorming soms langer duren bij een publieke organisatie, vergeleken met een private organisatie (Schaeffer & Loveridge, 2002, p. 173; Allison, 1979). Of de informatie die gedeeld wordt relevant is, hangt deels af van de afspraken die vooraf zijn gemaakt in de aanbesteding over de te delen informatie. Omdat afspraken hierover alleen voor een aanbesteding worden gemaakt en niet meer nadat het contract is gesloten (Hoeze & Doree, 2008), is het van belang dat hier vooraf goede afspraken over zijn gemaakt. Er kan zich een knelpunt voordoen wanneer afspraken over relevantie informatie niet goed zijn vastgelegd.

De mate van initiatief nemen om informatie te delen wordt gemeten aan de hand van input die geleverd wordt om gezamenlijk doelen vast te leggen en de andere partij te betrekken bij het maken van beslissingen waardoor een gevoel van cohesie ontstaat (Zeng & Cheng, 2003). Hierin kan initiatief worden genomen door een meeting te organiseren en tijdens deze meetings een discussie op te starten over zaken die niet lekker lopen in de samenwerking. Een knelpunt kan zijn dat publieke organisaties over het algemeen langere lijnen hebben dan private organisaties (Schaeffer & Loveridge, 2002, p. 173), waardoor het langer duurt om een meeting te organiseren en er te weinig meetings worden georganiseerd naar tevredenheid. Daarnaast kan een private organisatie het idee hebben dat wanneer zij een publieke organisatie betrekken bij het maken van een beslissingen, het (te) lang duurt voor een beslissing wordt genomen die op dat moment operationeel noodzakelijk is om te maken. De publieke organisatie kan zich hierdoor niet betrokken voelen. Een ander knelpunt kan zijn dat de discussiepunten niet op tafel komen waardoor er niet gediscussieerd wordt, terwijl discussiëren helpt om begrip te krijgen voor een probleem (Zeng & Cheng, 2003).

Deelvraag 2 luidde:

In welke mate doen deze knelpunten zich voor in de samenwerking tussen ttif.company en haar opdrachtgevende gemeenten?

De kwaliteit van informatie wordt door de gemeenten en ttif.company als goed beoordeeld. De informatie wordt omschreven als correct, relevant en er is een goede reactiesnelheid. Hierover zijn afspraken gemaakt in de aanbesteding. Geconcludeerd kan worden dat de kwaliteitseisen goed zijn vastgelegd in de aanbesteding. Er ligt een klein verbeterpunt in de reactiesnelheid van het aanleveren van informatie. Ttif.company geeft aan dat gemeenten soms wat traag reageren, naar zij denkt omdat er randzaken spelen bij de gemeente. De gemeenten vinden de informatieaanlevering van ttif.company een enkele keer langzaam, en wijt dat aan personele wisselingen.

De mate waarin initiatief wordt genomen wordt als voldoende beoordeeld maar kan op enkele punten verbeterd worden. Beide partijen geven aan dat discussiepunten in open sfeer worden besproken. Bij elke samenwerking is in de aanbesteding vastgelegd dat er een kwartaalmeeting behoort plaats te vinden. Beiden partijen geven aan tevreden te zijn over deze vastgestelde kwartaalmeeting. Echter, twee gemeenten geven aan dat dankzij hen de kwartaalmeeting niet altijd plaatsvindt. Tevens beoordelen gemeenten de tevredenheid over het aantal meetings gemiddeld lager dan ttif.company.

De gemeenten vinden dat ze niet consequent door ttif.company worden betrokken bij het maken van beslissingen. Dit gaat volgens hen om zaken die plaatsvinden tijdens de uitvoering waarvan zij wensen eerder betrokken of geïnformeerd te worden. Andersom vindt ttif.company dat zij niet altijd voldoende wordt betrokken bij beslissingen door de gemeente en denkt zij dat dit komt door de politieke belangen die spelen. Informatie komt hierdoor soms (te) laat bij ttif.company.

Dit brengt ons bij de deelvraag over oplossingen:

Welke oplossingen zijn denkbaar voor de geconstateerde knelpunten op het gebied van communicatie in de samenwerking tussen ttif.company en opdrachtgevende gemeenten?

Hoewel ttif.company en de gemeenten aangeven dat één meeting per kwartaal voldoende is en er in open sfeer wordt gediscussieerd, is het opmerkelijk dat beide partijen meer behoefte hebben aan participatie en het proactiever delen van informatie. Er kan geconcludeerd worden dat wensen over het delen van informatie tijdens de samenwerking en van de operatie beter kunnen worden uitgesproken en afgesproken. Een oplossing kan zijn om de discussiepunten op de agenda van de

meeting te laten zetten zodat er betere afspraken gemaakt kunnen worden over het proactief uitwisselen van informatie.

De gemeenten beoordelen de tevredenheid over het aantal meetings gemiddeld lager dan ttif.company en er valt af en toe een meeting weg dankzij nalatigheid van de gemeenten. Het lijkt verstandig voor ttif.company om de gemeenten te attenderen op de afspraak van een kwartaalmeeting en een proactieve rol in te nemen om deze meetings te organiseren. De meetings zijn een belangrijk middel om te discussiëren en om begrip te krijgen voor problemen. Er ligt een verbeterpunt in de tevredenheid van het aantal meetings dus er kan ook gedacht worden om naast de kwartaalmeetings een extra meeting in te plannen op initiatief van ttif.company.

5.4 Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Hoe kan de samenwerking tussen ttif.company en opdrachtgevende gemeenten worden verbeterd, met name op het gebied van vertrouwen en communicatie?

De literatuur voorziet in typerende knelpunten voor een samenwerking tussen publieke en private organisaties, gebaseerd op de verschillen in organisatietypen. Daarnaast voorziet de literatuur in succesfactoren voor samenwerking binnen een netwerk waarbij vertrouwen en communicatie essentieel blijken te zijn. Hieronder worden de knelpunten en oplossingen zoals benoemd in de deelconclusies samengevat.

De knelpunten zoals de theorie deze schets komen tot uiting binnen de samenwerking tussen ttif.company en de opdrachtgevende gemeenten zoals te zien is in tabel 5.4, waarbij de aanwezigheid (+) en afwezigheid (-) van de knelpunten in de laatste kolom worden weergegeven.

Tabel 5.4. Aanwezigheid knelpunten vertrouwen en communicatie

Variabelen samenwerking	Onderwerp	Knelpunt / oplossing	Knelpunt aanwezig
Vertrouwen	Bekwaamheid	Kennis en ervaring 'in huis'	+
Vertrouwen	Welwillendheid	Organisationeel belang voorop	+
Vertrouwen	Integriteit	Woord nakomen	+
Controle	Doelconsensus	Gezamenlijke doelen formuleren	+
Risico	Openheid	Kennis en informatie delen	+
Risico	Vertrouwen tonen	Investeringen doen	+
Kwaliteit communicatie	Juistheid informatie	Correctheid informatie	-
Kwaliteit communicatie	Tijdigheid informatie	Reactiesnelheid	+

Kwaliteit communicatie	Relevantie informatie	Delen van relevante informatie	-
Participatie communiceren	Voldoende meetings	Tevredenheid aantal meetings	-
Participatie communiceren	Discussiëren meetings	Geschillen uitspreken	-
Participatie communiceren	Beslissingen	Betrekken bij beslissingen	+

Geconcludeerd kan worden dat met name het maatschappelijke doel dat wordt nagestreefd en de langere lijnen die leiden tot langdurige besluitvorming binnen publieke organisaties en het commerciële doel met de kortere lijnen waarbij beslissingen sneller en vaak met minder overleg worden genomen bij private organisaties, elkaar soms bijten in de samenwerking. Niet alle typerende knelpunten uit de literatuur zijn overigens aangetroffen. Dat gemeenten meer open en ttif.company als private organisatie minder open zou zijn, lijkt niet naar voren te komen omdat vanuit ttif.company wordt aangegeven dat zij het gevoel heeft dat gemeente soms informatie achterhoudt vanwege politieke belangen.

Vanuit de gemeenten is er een behoefte dat ttif.company meer investeert in haar personeel. Door meer te investeren in personeel op inburgeringstrajecten aan de kant van ttif.company kunnen personele wisselingen, kwaliteit en continuïteit van personeel verbeterd worden. Hiermee komt ttif.company betrouwbaarder over als uitvoerder van maatschappelijke taken waar kwaliteit centraal staat. Dit draagt bij het vertrouwen in ttif.company als partner.

Aan de hand van de resultaten kan geconcludeerd worden dat er een verbeterslag te maken valt bij re-integratietrajecten omdat de resultaten achterblijven en hierover niet consequent goede afspraken zijn gemaakt in de aanbesteding. Door van beide kanten re-integratiedoelen meer SMART vast te stellen in de aanbesteding ontstaat meer doelconsensus tussen de verschillende organisatietypen, wat bijdraagt aan vertrouwen.

Beide partijen geven aan dat ze vinden dat informatie niet altijd open wordt gedeeld. Als beide partijen proactiever informatie delen en dus meer open zijn ontstaat meer wederzijds begrip voor problemen. Concreet wordt bedoeld operationele informatie vanuit ttif.company en politieke besluiten / gemeentelijke informatie vanuit de gemeenten. Hiermee wordt een risico genomen, wat bijdraagt aan vertrouwen.

Hoewel beide partijen aangeven tevreden te zijn over het aantal meetings, geven zij beiden aan dat ze vinden dat informatie niet proactief of snel genoeg wordt gedeeld. Gemeenten beoordelen het aantal meetings lager dan ttif.company. Geconcludeerd kan worden dat wensen over de te delen informatie of de te nemen beslissingen beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Een meeting is hiervoor een geschikt moment en de tevredenheid van het aantal meetings bij gemeenten kan

verbetert worden. Het aantal meetings kan beter worden gemonitord en door discussiepunten op de agenda van meetings te zetten, wordt initiatief genomen om te participeren. Dit draagt bij aan communicatie.

5.5 Discussie

Hoewel dit onderzoek bijdraagt aan bestaande literatuur, heeft dit onderzoek ook te maken met enkele beperkingen. Ten eerste is er door de tijdslimiet en beperkte datatoegang minder data verzameld dan wenselijk was. Oorspronkelijk had het onderwerp van dit onderzoek betrekking op de zoektocht naar verbeterpunten bij de samenwerking tussen ttif.company en haar partners die zowel publiek als privaat zijn. Tijdens het onderzoek is de vooraf toegezegde datatoegang echter geweigerd voor private partners van ttif.company en was er beperkte toegang tot publieke organisaties vanwege interne redenen bij ttif.company. Hierdoor is dit onderzoek zich meer gaan toespitsen op de samenwerking met publieke partners van ttif.company en mogelijke verbeterpunten. Het gevolg is dat er enige diversiteit in aantallen van verschillende projecten / afdelingen is ontstaan. Het was het niet mogelijk om binnen het tijdsbestek van het onderzoek een interview met de directrice in te plannen waardoor niet alle samenwerkingsverbanden vanuit ttif.company belicht konden worden. Een vervolgonderzoek doet er goed aan te zorgen voor meer data van de verschillende afdelingen en een evenredig aantal interviews waardoor van beide kanten de samenwerking in dezelfde mate wordt toegelicht en er betere uitspraken gedaan kunnen worden over de diverse projecten.

Ten tweede richt dit onderzoek zich op hoe twee partijen de samenwerking in een aanbesteding ervaren en zij elkaar beoordelen met betrekking tot de samenwerking. De respondenten is anonimiteit toegezegd waardoor op antwoorden die zij hebben gegeven geen tegenantwoord kon worden gevraagd bij ttif.company. Het is daarom interessant om vervolgonderzoek te doen waarin meer dialoog plaatsvindt en ttif.company gevraagd kan worden om een tegen reactie of verklaring van aangehaalde discussies. Dit zou bijvoorbeeld ook kunnen door het gebruik van groepsinterviews of observatie van de kwartaalmeetings.

Tot slot wordt volgens de literatuur de kwaliteit van uitvoering bij aanbestedingen vaak betwist (Corra & Plantinga, 2008) en worden doelen vaak niet behaald (Provan & Kenis, 2007). Dit onderzoek toont aan dat er verbeterpunten zijn te benoemen met betrekking tot kwaliteit maar dat de kwaliteit niet als onvoldoende wordt beoordeeld en doelen wel worden behaald. Dit onderzoek draagt hierdoor bij aan theorievorming omtrent aanbestedingen. Omdat dit onderzoek een gevalstudie betreft, kan niet gegeneraliseerd worden en is het raadzaam dit onderzoek voort te zetten en de resultaten te toetsen bij andere vergelijkbare organisaties.

5.6 Aanbevelingen

De aanbevelingen worden onderverdeeld in aanbevelingen voor de wetenschap, voor ttif.company en voor de gemeenten.

5.6.1 Aanbevelingen voor de wetenschap

In de literatuur zijn niet direct aansluitingspunten te vinden op succesfactoren bij een aanbesteding. Corra en Plantinga (2008) geven aan dat er nog weinig bekend is over succesfactoren met betrekking tot aanbestedingsprojecten. Dit onderzoek heeft 'vertrouwen' en 'communicatie' als succesfactoren uit de netwerktheorie gebruikt die zouden kunnen bijdragen aan samenwerking bij een aanbesteding en maakt het interessant om vervolgonderzoek te doen naar succesfactoren uit netwerk theorieën en hoe zij kunnen bijdragen aan samenwerking bij een aanbesteding. Onderzoek naar deze succesfactoren is ook gewenst omdat er steeds meer diensten uitbesteed lijken te worden door de overheid.

5.6.2 Aanbevelingen voor ttif.company

Investeren in personeel

Door te investeren in personeel creëert ttif.company meer betrouwbaarheid en meer vertrouwen in haarzelf als samenwerkende partij. Er zijn twee factoren die naar voren komen ter verbetering; de kwaliteit en de continuïteit van personeel. De kwaliteit kan verbeterd worden een strenger werving- en selectieproces waarbij de kwaliteit van de kandidaat beter wordt getoetst en het niveau van personeel omhoog gaat. Dit kan door bijvoorbeeld een taaltoets af te nemen bij de sollicitatie om het taalniveau van docenten te toetsen. Een gevolg kan zijn dat er meer financiële middelen nodig zijn om kwalitatief beter personeel te werven en vast te stellen omdat het weringsproces arbeidsintensiever wordt.

Daarnaast moet er meer geïnvesteerd worden in de continuïteit van personeel. Uit de analyse is naar voren gekomen dat bij sommige respondenten een beeld heerst dat er geen goede continuïteit is van personeel vanwege tijdelijke contracten die ttif.company aanbiedt aan haar personeel. Een aanbeveling is om deze contractvorm te heroverwegen, wetende dat het uiteindelijk meer kan opbrengen om vertrouwen te krijgen van opdrachtgevers waar in de toekomst wellicht nog meer mogelijkheden liggen tot samenwerking. Indien het niet ligt aan de contractvorm, kan gedacht

worden aan andere manieren om personeel te binden aan de organisatie door bijvoorbeeld als organisatie / manager vaker functioneringsgesprekken te voeren en een toekomstplan op te stellen met en voor de medewerker. Of door tijdens het werving- en selectieproces door te vragen naar de lange termijn doelen van kandidaten.

Aanbestedingsafspraken re-integratieprojecten

Hoewel aanbestedingsdoelen door gemeenten worden vastgelegd in een aanbesteding, beveel ik ttif.company aan om in haar offerte of aan het begin van de samenwerking in zogenoemde 'werkafspraken' concretere afspraken te maken over de invulling van re-integratietrajecten. Dit begint bij de doelstellingen van het participeren en re-integreren, door middel van SMART afspraken te maken over hoe de invulling van dit doel eruit ziet. Dit kan door bijvoorbeeld vast te stellen hoe vaak en hoeveel tijd per week een jobhunter welke kandidaat begeleidt en door hiervan een goede documentatie bij te houden. De resultaten kunnen wekelijks of maandelijks per email in een document naar de gemeente verstuurd worden zodat er openheid en inzicht gecreëerd wordt in de werkzaamheden die ttif.company verricht voor re-integratieprojecten.

Proactiever informeren en betrekken

Door proactiever informatie te delen ontstaat een gevoel van meer betrokkenheid bij opdrachtgevende gemeenten. Ttif.company doet er goed aan het aantal meetings dat is vastgesteld in de aanbesteding, te monitoren. Dit kan door bijvoorbeeld een maand vooraf een reminder te plaatsen in de zakelijke agenda zodat er voldoende tijd is om de meeting te organiseren. Op grond van het onderzoek beveel ik aan om tijdens deze meetings een proactieve rol in te nemen en te spreken over welke informatie door de gemeenten gewenst is om te ontvangen betreffende de operatie en wie deze informatie wil ontvangen, binnen welk tijdsbestek en op welke manier. Bijvoorbeeld door voor te stellen om wijzigingen van locatie of sluitingen tijdens vakanties twee weken vooraf aan te geven bij een bepaalde persoon, via de mail.

5.6.3 Aanbevelingen voor gemeenten

Aanbestedingsafspraken re-integratieprojecten

Enkele gemeenten zijn ontevreden over het duale traject en vinden dat het re-integratietraject niet naar verwachting is uitgevoerd. Dit komt omdat er meerdere doelen zijn gesteld in één aanbesteding

en de re-integratiedoelen minder scherp zijn geformuleerd vergeleken met de inburgeringsdoelen. Ook de eisen van het plan van aanpak bij re-integratie zijn minder goed geformuleerd. Daarom beveel ik aan om meervoudige beleidsdoelen, eisen en afspraken scherper te formuleren door middel van SMART afspraken. Door bijvoorbeeld aan te geven wat van ttif.company of de ingeschreven instantie wordt verwacht aan inzet en resultaten op het gebied van participeren en / of re-integreren. Concreet kan dit door bijvoorbeeld een percentage inburgeraars te benoemen dat minimaal moet stijgen op de participatieladder, waar die stijging minimaal aan moet voldoen en op welke manier een private organisatie hier invulling aan kan geven. Dus met hoeveel bedrijven heeft de private organisatie aantoonbare connecties om een bepaald aantal werkplekken of stages aan te bieden. Maar ook door te vragen hoeveel uur een jobhunter per week aan een kandidaat besteedt om hierin te begeleiden. Aangezien onderhandelingen over een aanbesteding alleen kunnen plaatsvinden voordat de aanbesteding wordt gegund, kunnen deze adviezen formeel pas worden vastgelegd in een volgende aanbesteding.

Proactiever informeren en betrekken

De gemeenten doen er goed aan om zich te houden aan het minimale aantal meetings dat is vastgesteld in de aanbesteding. Dit toont betrokkenheid en de meetings zijn een gelegenheid om informatie te delen en wensen uit gespreken. De gemeenten wensen meer informatie over operationele zaken en in de meeting kunnen zij uitspreken welke informatie zij wensen te ontvangen, binnen welke tijdsduur en van wie. Het advies is om bijvoorbeeld de afspraak te maken dat de manager van een inburgeringstraject van ttif.company de gemeenten een email stuurt wanneer ttif.company besluit om groepen van inburgeringsklassen samen te voegen. Het advies is om ook de inhoud en het tijdsbestek van zo'n email vast te leggen. Bijvoorbeeld: een week voordat de groep wordt samengevoegd stuurt ttif.company een email naar de gemeenten met daarin de reden van het samenvoegen en de datum waarop groepen worden samengevoegd.

Op grond van het onderzoek beveel ik gemeenten aan om niet alleen informatie van hun kant te delen met ttif.company vóór de aanbesteding maar ook tijdens de aanbesteding. Bijvoorbeeld wanneer er politieke veranderingen of besluiten zijn genomen. Dit kan bereikt worden door bijvoorbeeld standaard voor elke meeting een agendapunt in te stellen als 'politieke veranderingen / besluiten van de gemeente' of 'update informatie gemeente' waarin de eventuele veranderingen of besluiten worden meegenomen op de agenda.

Tot slot

Vertrouwen en communicatie zijn niet vanzelfsprekend en vragen wederzijds om inspanning. Ondanks dat vertrouwen en communicatie geen tastbare begrippen zijn, bieden zij een houvast en een belangrijke bijdrage bij samenwerking.

Literatuurlijst

- Allison, G.T. (1979). Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? In Shafritz, J.M. & Hyde, A.C., (red.), *Classics of Public Administration* (pp. 387-403). Boston: Thomson Higher Education.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Bannink, D.B.D., Heyse, L. (2004). Managing mixedness. Understanding the effects of public sector reform in human service organisations. *Paper for the NIG working conference, 29 oktober*.
- Barnard, C.I. (1948). *The Functions of the Executive*. Cambridge Mass.: Harvard University.
- Becker, F., Patterson, V. (2005). Public private partnerships. Balancing financial returns, risks and roles of the partners. *Public Performance en Management Review, 29(2)*, 125-144.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boomonderwijs.
- Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere kijk op samenwerking. *Holland Management Review, 127*, 28-35.
- Cannon, J.P., Perreault Jr, W.D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research, 36(4)*, 439-460.
- Coletti, A.L., Sedatole, K.L., Towry, K.L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environment. *The Accounting Review, 80(2)*, 477-500.
- Corra, A., Plantinga, M. (2008). *Best practices in reintegration services. Analysing modes of contracting in the Dutch private reintegration market*. Groningen: Universiteit van Groningen.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science, 32(5)*, 554-571.
- Das, T.K., Teng, B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances. *Academy of Management Review, 23(3)*, 491-512.
- Das, T.K., Teng, B.S. (2001). Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies, 22(2)*, 251-283.
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V., Aristigueta, M.P. (2009). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. London: Sage Publications.

- Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2001). Trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Frederickson, H.G., Smith, K.B. (2003). *The public administration theory primer*. Oxford: Westview Press.
- Greve, C., Egersbo, N. (2002). Serial organizational monogamy: Building trust into contractual relationships. *International Review of Public Administration*, 7(1), 39-51.
- Herranz Jr, J. (2008). The multisectoral trilemma of network management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 1-31.
- Hoeze, M.E.L., Dorée, A.G. (2008). *First Dutch competitive dialogue projects: A procurement route caught between competition and collaboration*. Enschede: Universiteit van Twente.
- Jeffries, F.L., Reed, R. (2000). Trust and adaption in relational contracting. *The Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.
- Kapp, J.E., Barnett, G.A. (1983). Predicting organisational effectiveness from communication activities: A multiple indicator model. *Human Communication Research*, 9(3), 239-254.
- Klijn, E.H, Twist, M. (2007). *PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk?* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring question. *Annual Review Psychologie*, 50, 569-598.
- Kranton, R.E., Minehart, D.F. (2001). A theory of buyer-seller networks. *The American Economic Review*, jun, 485-508.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mohr, J., Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership succes: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.

Perrone, V., Zaheer, A., McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organizational Science*, 14(4), 422-439.

Poppo, L., Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes? *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.

Provan, K.G., Brinton Milward, H. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 619(4), 414-423.

Provan, K.G., Kenis, P. (2007). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

Raaij, P.A.M. (2006). Norms network members use: an alternative perspective for indicating network succes or failure. *International Public Management Journal*, 9(6), 249-270.

Schaeffer, P.V., Loveridge, S. (2002). Toward an understanding of types of public private organization. *Public Performance & Management Review*, 26(2), 169-189.

Schermerhorn jr, J.R. (1975). Determinants of interorganizational cooperation. *The Academy of Management Journal*, 18(4), 846-856.

Singleton Jr, R.A., Straits, B.C. (2005). *Approaches to social research*. New York: Oxford University Press.

Thiel, van S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Ttif.company. *Over ttif.company*. Geraadpleegd 29 oktober 2013 op: <http://ttifcompany.nl/over-ttifcompany.html>.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm network: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.

Verschuren, P., Doorewaard, H. (2004). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V..

Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.

Zeng, M., Cheng, X.P. (2003). Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28(4), 587-605.

Bijlage 1

Communicatie onderdeel:	Vraag:	
Kwaliteit	Wat kunt u vertellen over de juistheid van communicatie?	
	Wat kunt u vertellen over de tijdigheid van communicatie?	
	Wat kunt u vertellen over de relevantie van communicatie?	
Participatie	Wordt er minimaal eens per maand een meeting georganiseerd?	
	Hoe vaak worden deze georganiseerd en is dit voldoende voor u?	
	Wat kunt u zeggen over het communiceren van geschillen tijdens meetings?	
	Worden geschillen opgelost in meetings?	
	Wat kunt u zeggen over het participeren bij het maken van beslissingen?	
Samenwerking onderdeel:		
	Vertrouwen	Wat kunt u zeggen over de bekwaamheid van de partner?
		Wat kunt u zeggen over of de partner organisationele belangen voorop heeft staan?
		Wat kunt u zeggen over of de partner haar woord nakomt?
Controle	Wat is uw doel?	
	Wat is volgens u het doel van de partner?	
	Zijn er volgens u gezamenlijk doelen bepaald?	
Risico nemen	Wat kunt u zeggen over of er specifieke kennis met u gedeeld wordt?	
	Wat kunt u zeggen over of er investeringen tbv de samenwerking worden gedaan?	

Bijlage 2

Vragenlijst interview

Inleiding -> voorstellen van mijzelf en aangeven waar het interview over gaat. Gegevens worden niet verstrekt aan derden, enkel de analyse van de gegevens.

Vragen:

1. Met welke afdeling van Ttif.company werkt u samen?

- TTIF&Taal
- TTIF&Werk
- TTIF&Arbo

Voor vraag 2 volgt eerst een korte inleiding. Er wordt gevraagd of u werkt voor een publieke of private organisatie. Een publieke organisatie is onderdeel van het Rijk en kenmerkt zich door middel van een maatschappelijk doeleinde. Een private organisatie kenmerkt zich door een commercieel doeleinde.

2. Op een schaal van 1 t/m 7, waarbij 1 publiek is en 7 privaat, is de organisatie waarvoor u werkt een publieke of een private organisatie?

3. Hoe lang werkt u al met ttif.company samen binnen dit project?

4. Wanneer werkte u voor het eerst met Ttif.company samen?

5. Wat is het doel van uw organisatie binnen dit project? **(Doelconsensus / controle)**

6. Wat is volgens u het doel van Ttif.company binnen dit project? **(Doelconsensus / controle)**

7. Is er gesproken over gemeenschappelijke doelen voor dit project tussen Ttif.company en uw organisatie? **(Doelconsensus / controle)**

8. Kunt u met een cijfer van 1 t/m 7, waarbij 7 het hoogst haalbare is, aangeven in welke mate u vindt dat de doelen van Ttif.company en uw organisatie voor dit project overeenkomstig zijn? **(Doelconsensus / controle)**

9. Wat kunt u vertellen over of vindt dat u voldoende door Ttif.company wordt betrokken bij het maken van beslissingen ten behoeve van dit project? **(Participatie)**

10. Als u een cijfer mag geven van 1 t/m7, waarbij 7 het hoogst haalbare is, welk cijfer zou u geven aangaande of u in voldoende mate wordt betrokken bij het maken van beslissingen?
11. Wordt er maandelijks minimaal één meeting georganiseerd ten behoeve van de samenwerking? **(informatie delen)**
12. Kunt u met een cijfer van 1 t/m 7, waarbij 7 het hoogst haalbare is, aangeven in welke mate het aantal meetings dat momenteel plaatsvindt per maand, bevredigend is voor u?
13. Komt het voor dat er in deze meetings wordt gediscussieerd over geschillen? **(informatie delen)**
14. Kunt u met een cijfer van 1 t/m 7, waarbij 7 het hoogst haalbare is, aangeven in welke mate er volgens u geschillen worden opgelost in deze meetings?
15. Wat kunt u vertellen over of u vindt dat Ttif.company bekwaam is voor het uitvoeren van haar taken betreffende dit project? **(vertrouwen)**
16. Kunt u met een cijfer van 1 t/m 7, waarbij 7 het hoogst haalbare is, aangeven in welke mate u Ttif.company bekwaam acht voor het uitvoeren van haar taken ten behoeve van dit project? **(vertrouwen)**
17. Wat kunt u vertellen over of u vindt dat Ttif.company organisationele belangen voor individuele belangen stelt binnen dit project? **(vertrouwen)**
18. Kunt u met een cijfer van 1 t/m7, waarbij 7 het hoogst haalbare is, aangeven in welke mate u vindt dat Ttif.company organisationele belangen voor individuele belangen stelt?
19. Wat kunt u vertellen over de juistheid van informatie die u ontvangt van Ttif.company? **(kwaliteit)**
20. Kunt u met een cijfer van 1 t/m 7, waarbij 7 het hoogst haalbare is, aangeven wat u Ttif.company zou geven betreffende de juistheid van informatie die zij verstrekken?
21. Wat kunt u vertellen over of u vindt dat Ttif.company u snel genoeg voorziet van informatie binnen dit project, wanneer u hierom vraagt? **(kwaliteit)**
22. Een cijfer van 1 t/m 7, waarbij 7 het hoogst haalbare is, welk cijfer zou u Ttif.company geven als het gaat om de snelheid van informatieverstrekking wanneer u hierom heeft gevraagd?
23. Wat kunt u vertellen over of u vindt dat Ttif.company voor haar gevoelige informatie die voor u van belang is, uit haarzelf met u deelt binnen dit project? **(RTR)**
24. Welk cijfer van 1 t/m 7 zou u geven, waarbij 7 het hoogst haalbare is, of Ttif.company volgens u voldoende gevoelige informatie met u deelt?

25. Wat kunt u vertellen over de relevantie van de informatie die Ttif.company naar buiten brengt binnen dit project? **(kwaliteit)**
26. Op een schaal van 1 t/m 7, waarbij 7 het hoogst is, welk cijfer zou u geven aangaande de relevantie van de informatie die Ttif.company naar buiten brengt binnen dit project?
27. Wat kunt u vertellen over u of vindt dat Ttif.company investeringen doet specifiek voor dit project? **(RTR)**
28. Op een schaal van 1 t/m 7, waarbij 7 het hoogst is, welk cijfer zou u geven aangaande de investeringen voor dit project?
29. Wat kunt u vertellen over of Ttif.company specifieke kennis van hen, deelt met u? **(RTR)**
30. Op een schaal van 1 t/m 7, waarbij 7 het hoogst is, welk cijfer zou u geven aangaande het delen van specifieke kennis?
31. Wat kunt u vertellen over of u vindt u dat Ttif.company haar woord nakomt? **(vertrouwen)**
32. Welk cijfer van 1 t/m 7 zou u geven, waarbij 7 het hoogst is, over het nakomen van haar woord door Ttif.company?

Einde.

Hartelijk dank voor het deelnemen aan dit onderzoek.