



BACHELOR SCRIPTIE - Technische Bedrijfskunde

# Controle is goed, vertrouwen is beter?

Relatiebeheer tussen opdrachtgevers en  
opdrachtnemers bij een gemeentelijke organisatie

Daphne Bröker

Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences (BMS)

Augustus, 2019

**Dr. Ir. F. Schotanus**  
*Purchasing Management and Management Science*  
**Dr. Ir. W.J.A. Van Heeswijk**  
*Industrial Engineering and Business Information Systems*

**Mr. R.M.J. Klein Tank**  
*Concerncontroller*  
**E.S. Apperloo-Drop MSc**  
*Stafmedewerker bedrijfsvoering*

Gemeente  
**Hof van  
Twente**

UNIVERSITY OF TWENTE.

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Controle is goed, vertrouwen is beter? Relatiebeheer tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers bij een gemeentelijke organisatie”. Deze scriptie is geschreven in het kader van de bacheloropleiding Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, te Enschede in opdracht van de gemeente Hof van Twente, te Goor. De gemeente heeft mij gevraagd onderzoek te doen naar het verbeteren van het beheer van relaties waarbinnen de gemeente de opdrachtgever is en samenwerkt met een externe partij. Ik heb in de periode van februari 2019 tot en met juli 2019 aan mijn onderzoek gewerkt.

Gedurende het proces stonden mijn begeleiders vanuit de gemeente Hof van Twente, Richard Klein Tank en Esther Apperloo, altijd voor mij klaar wanneer ik vragen had. Ik wil hen bedanken voor de fijne begeleiding en ondersteuning tijdens dit proces. Daarnaast wil ik de andere collega's bij de gemeente bedanken voor de fijne samenwerking. Ik heb me erg welkom gevoeld en een plezierige tijd gehad. Ook wil ik de respondenten bedanken, zonder hun medewerking had ik mijn onderzoek nooit succesvol kunnen voltooien.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn begeleiders vanuit de Universiteit Twente, Fredo Schotanus, Hans Heerkens en Wouter van Heeswijk. Dankzij hun hulp en nuttige feedback gedurende het onderzoek, kon ik mijn scriptie telkens weer verbeteren om zo dichterbij mijn einddoel te komen: het bachelor diploma.

Tenslotte wil ik mijn ouders bedanken voor de getoonde interesse en motiverende woorden die ik van hen heb gekregen. Mede dankzij hun steun heb ik mijn scriptie tot een goed einde kunnen brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Daphne Bröker

Goor, 25 juni 2019

## Managementsamenvatting

In opdracht van de gemeente Hof van Twente heb ik onderzoek gedaan naar het verbeteren van relaties die de gemeente heeft met externe partijen die uitvoering geven aan hun beleid. Het gaat hierbij om wat de gemeente kan doen om deze relaties te verbeteren. Er is gekozen om twee relaties te onderzoeken, met Gildebor en Salut. Gildebor doet het beheer en onderhoud van de openbare ruimte en Salut heeft een breed scala aan taken in het welzijnswerk.

## Probleembeschrijving

Een uitgebreide probleemanalyse leidde tot de volgende onderzoeksvraag:

***“Hoe kan het beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties van de gemeente Hof van Twente verbeterd worden?”***

Om deze vraag te beantwoorden, zijn er drie deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt in de literatuur gesteld over succesvol beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties?
2. Hoe is het beheer van de huidige opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties vormgegeven?
3. Wat kan gegeven de huidige situatie en wat bekend is in de literatuur verbeterd worden aan het beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerschapsrelaties van de Gemeente Hof van Twente?

## Methode

Om de eerste deelvraag te beantwoorden is er een literatuuronderzoek gedaan naar factoren die opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties tot een succes maken. Verder heb ik mij verdiept in literatuur over twee rivaliserende theorieën die vanuit verschillende perspectieven opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties typeren. Dit zijn Agencytheorie en Stewardshiptheorie. Het grootste verschil tussen beide theorieën is dat Agencytheorie uitgaat van een opdrachtgever en opdrachtnemer die beiden eigenbelangen hebben en hiernaar handelen, terwijl Stewardshiptheorie uitgaat van gezamenlijke doelen. Dit heeft als gevolg dat een opdrachtgever volgens Agencytheorie duidelijke afspraken moet maken en hierop moet monitoren en sturen, terwijl een opdrachtgever volgens Stewardshiptheorie uit moet gaan van vertrouwen en de opdrachtnemer veel vrijheid moet geven. Op basis van dit theoretisch kader waarin beide theorieën en succesfactoren volgens buyer-supplier literatuur zijn besproken, heb ik een overzicht van acht aspecten opgesteld die van belang zijn binnen relatiebeheer:

1. Doelen/mensbeeld
2. Motivatie/stimulansen
3. Vertrouwen en commitment
4. Afspraken
5. Controle
6. Communicatie (sturing)
7. Macht
8. Cultuur

Met behulp van deze acht aspecten zijn de interviews afgenomen met medewerkers van de gemeente Hof van Twente, zodat de tweede deelvraag beantwoord kon worden. De huidige relaties zijn dus ook beschreven op basis van deze aspecten.

Om de derde deelvraag te beantwoorden is er een multicriteria-analyse gedaan met behulp van de acht aspecten. Zo kan er vervolgens een advies worden gegeven.

## Resultaten

Uit de analyse van de huidige relaties bleek dat de relatie met Gildebor momenteel meer lijkt op een principaal-agent relatie, terwijl de relatie met Salut eerder kan worden getypeerd volgens de Stewardshiptheorie. Dit heeft mede zijn oorsprong in de aard van de werkzaamheden. Aangezien Gildebor werkzaamheden uitvoert die meetbaar zijn, is het mogelijk om in de relatie met Gildebor duidelijke afspraken te maken en te controleren en te monitoren. Deze afspraken zijn dan ook vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst met productbladen. Gildebor wordt gecontroleerd door middel van wekelijks schouwen, de schouwresultaten worden bekeken door productbeheerders van de gemeente en zo controleren zij Gildebor.

Binnen de relatie met Salut zijn afspraken meer op hoofdlijnen gemaakt. De beleidsadviseurs van de afdeling Sociaal Domein geven de medewerkers van Salut veel vrijheid in de uitvoering. Salut legt nog weinig

verantwoordingsinformatie af en veel gaat op basis van vertrouwen. Verder wordt duidelijk dat de aard van de werkzaamheden van Salut het lastig maken om binnen de relatie harde afspraken te maken en deze te controleren en te monitoren.

### Conclusies en aanbevelingen voor gemeente Hof van Twente

De voornaamste aanbeveling voor de gemeente om de relatie met Gildebor te verbeteren is om meer resultaatgerichte afspraken te maken en hierop dan ook te controleren en meer los te laten hoe Gildebor hier invulling aan geeft. Verder moeten bij de relatie met Gildebor wel de gezamenlijke belangen in het achterhoofd worden gehouden, ook bij de medewerkers van de gemeente. Deze relatie is begonnen vanuit de gedachte van een partnerschap en moet ook niet te 'zakelijk' worden in verband met het sociale component (met betrekking tot de Participatiewet) binnen de relatie.

Binnen de relatie met Salut zal het nodig zijn om meer verantwoordingsinformatie te ontvangen in verband met de behoefte vanuit de raad om te monitoren. Het vertrouwen binnen deze relatie is echter essentieel, omdat van de werkzaamheden die Salut voor de gemeente uitvoert de resultaten lastiger te meten zijn. Toch wil je dat er vanuit beide kanten "commitment" is binnen de relatie en dit kan door middel van vertrouwen. De gemeente moet zich niet te veel volgens de Agencytheorie gaan gedragen.

Algemene aanbevelingen voor de gemeente met betrekking tot opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties zijn nog:

- Onderzoek doen naar hoe het beste (prestatiegerichte/gedragsgerichte) afspraken kunnen worden gemaakt.
- Het realiseren van een centrale functie voor een contractmanager/relatiebeheerder om zo het accountmanagement van de organisatie te professionaliseren.
- Andere gemeenten benaderen om te zien hoe zij hun opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties ingericht hebben.
- Organiseer bij beide relaties jaarlijkse evaluaties, waarin ook aandacht wordt geschonken aan (het bijstellen van) de gezamenlijke doelen. Dit is belangrijk om ervoor te zorgen dat de resultaten voor beide partijen aan de verwachtingen voldoen.
- Zorg dat er een standaard manier van verslaglegging of een afsprakenlijst wordt ontwikkeld, zodat structurele overleggen hier gebruik van kunnen maken. Zo kan de gemeente aan dossiervorming doen en hier gebruik van maken bij eventuele conflictsituaties.

## Inhoud

Voorwoord .....	
Managementsamenvatting .....	
Probleembeschrijving .....	
Methode .....	
Resultaten .....	
Conclusies en aanbevelingen voor gemeente Hof van Twente .....	
Hoofdstuk 1 Introductie .....	1
§1.1 Beschrijving gemeente Hof van Twente .....	1
§1.2 Aanleiding onderzoek .....	1
§1.3 Probleemidentificatie .....	1
§1.3.1 Het kernprobleem .....	1
§1.4 Onderzoeksdoel .....	2
§1.5 Probleemaanpak .....	2
§1.5.1 Hoofdvraag .....	2
§1.5.2 Deelvragen .....	2
§1.6 Relevantie .....	3
§1.6.1 Praktische relevantie .....	3
§1.6.2 Academische relevantie .....	3
§1.7 Leeswijzer .....	3
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader .....	4
§2.1 Definitie opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie .....	4
§2.2 Soorten opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties en succesfactoren .....	4
§2.3 Agencytheorie .....	7
§2.4 Stewardshiptheorie .....	9
§2.5 Verschillen en samenvatting .....	10
Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethode .....	12
§3.1 Literatuuronderzoek .....	12
§3.2 Analyse van de huidige situatie .....	12
§3.3 Totstandkoming advies .....	13
§3.4 Validiteit, betrouwbaarheid en afbakening .....	13
§3.4.1 Validiteit .....	13
§3.4.2 Betrouwbaarheid .....	13
§3.4.3 Afbakening .....	13

Hoofdstuk 4 Analyseren van de relaties.....	15
§4.1 Relatie met Gildebor .....	15
§4.2 Relatie met Salut .....	15
§4.3 Analyse van de interviews.....	16
§4.4 Overige opvallende bevindingen.....	22
§4.5 Belangrijkste verschillen en bevindingen.....	23
Hoofdstuk 5 Conclusie, aanbevelingen & discussie .....	25
§5.1 Beantwoording van de eerste twee deelvragen .....	25
§5.1.1 Wat wordt in de literatuur gesteld over succesvol beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties?.....	25
§5.1.2 Hoe is het beheer van de huidige opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties vormgegeven? .....	25
§5.2 Aanbevelingen op basis van literatuur.....	26
§5.2.1 Mogelijkheden voor de relatie met Gildebor .....	26
§5.2.2 Mogelijkheden voor de relatie met Salut.....	27
§5.2.3 Generieke aanbevelingen voor de gemeente Hof van Twente.....	28
§5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	29
Referenties .....	30
Appendix A Organogram .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix B Probleemkluwen .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix C Succesfactoren in buyer-supplier relaties.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix D Aanvullingen op onderzoeksmethode.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
D.1 Search strings .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
D.2 Multicriteria-analyse.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix E Primaire bronnen .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix F Interviewvragen.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix G Geïnterviewden en overzicht directie-overleggen .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
G.1 De geïnterviewden.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
G.2 Directie-overleggen.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix H Uitgebreide beschrijving relatie met Gildebor en Salut .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
H.1 Hoe is de huidige relatie met Gildebor vormgegeven? .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
H.2 Hoe is de huidige relatie met Salut vormgegeven? .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix I P&C cyclus .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix J Aspecten in combinatie met theorieën .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix K Praktische aanbevelingen .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

K.1 Praktische aanbevelingen voor de relatie met Gildebor.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
K.2 Praktische aanbevelingen voor de relatie met Salut.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Appendix L Reflectie .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
L.1 Reflectie op het onderzoek.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
L.2 Persoonlijke reflectie .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Hoofdstuk 1 Introductie

Dit hoofdstuk begint met een korte omschrijving van de opdrachtgever (§1.1). Vervolgens worden de aanleiding van het onderzoek (§1.2) en de probleemidentificatie (§1.3) beschreven. In §1.4 en §1.5 volgen het onderzoeksdoel met de bijbehorende probleemaanpak. Daarna volgt een beschrijving van de praktische en academische relevantie (§1.6) en het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer (§1.7).

### §1.1 Beschrijving gemeente Hof van Twente

In Nederland zijn er 355 gemeenten (1 januari 2019). De gemeente Hof van Twente bestaat uit de plaatsen Goor, Delden, Diepenheim, Bentelo, Hengevelde, Markelo en enkele buurtschappen. De gemeente Hof van Twente is gelegen in de provincie Overijssel. De gemeente telt 34.880 inwoners (CBS, 2018).

De gemeentelijke organisatie bestaat uit vier afdelingen: bedrijfsvoering, ontwikkeling, publiekscentrum en leefomgeving (zie Appendix A voor organogram). Het managementteam bestaat uit de vier afdelingsmanagers, de concerncontroller en de gemeentesecretaris/directeur. Daarnaast is er een aparte stafafdeling, de concernstaf. Mijn eerste begeleider vanuit de gemeente is de concerncontroller, Richard Klein Tank en mijn tweede begeleider is de stafmedewerker bedrijfsvoering, Esther Apperloo.

### §1.2 Aanleiding onderzoek

De aanleiding voor dit onderzoek zijn de vele samenwerkingsrelaties die de gemeente heeft met externe partijen. In de afgelopen jaren is er voor gekozen om de uitvoering van het beleid deels in handen van externe partijen te geven. Binnen deze samenwerkingsrelaties kunnen gemeente en externe partijen verschillende belangen hebben, waardoor het belangrijk is om deze relatie goed in te richten. Binnen dit project ligt de focus op het beheer van zulke relaties.

In eerste instantie kwam de gemeente met een probleemomschrijving, waarin twee problemen naar voren kwamen, die in §1.3 besproken worden. Aan mij de taak om te onderzoeken welke problemen zich in de praktijk echt voordoen en uiteindelijk aanbevelingen te doen aan de gemeente om het beheer van de huidige opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties te verbeteren.

### §1.3 Probleemidentificatie

De onderzoeksmethodologie die ik gebruik voor de probleemidentificatie is de “Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak” (Heerkens & Van Winden, 2012).

Uit de in §1.2 genoemde opdrachtomschrijving kwamen de volgende twee problemen naar voren:

1. De gemeente heeft onvoldoende sturingsmogelijkheden binnen de opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties.
2. De gemeente ontvangt onvoldoende verantwoordingsinformatie van opdrachtnemers of niet de verantwoordingsinformatie die zij wil ontvangen.

Om achter mijn kernprobleem te komen, inventariseer ik eerst welke problemen hier allemaal nog meer bij spelen en wat dus mogelijke oorzaken en gevolgen zijn. Deze problemen zet ik uiteindelijk in een probleemkluwen, zodat ik kan zien of en hoe ze met elkaar samenhangen. Deze probleemkluwen is te vinden in appendix B.

#### §1.3.1 Het kernprobleem

De probleemkluwen heb ik daarna beperkt, zodat er alleen problemen in staan waarvan ik voldoende zeker ben dat ze zich daadwerkelijk voordoen. Dit was stap 1 van de vier vuistregels (Heerkens & Van Winden, 2012) die ik heb gevolgd. Vervolgens heb ik via de probleemkluwen onderzocht welke problemen geen oorzaak meer hebben. Dit zijn er vier:

1. *Er is geen duidelijke aanpak met betrekking tot het aangaan van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties.* Hiermee bedoel ik dat er geen goede afspraken worden gemaakt bij het aangaan van zo’n relatie, wat een gevolg is van een gebrek aan een duidelijke aanpak omdat de juiste voorwaarden ontbreken.
2. *Er is geen duidelijke aanpak met betrekking tot het onderhouden van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties.* De eerste twee leiden beide tot een gebrek aan sturingsmogelijkheden binnen deze relaties.



3. *Wettelijke verplichting.* Aan dit probleem kan ik niks veranderen, de gemeente heeft namelijk onvoldoende invloed op de invoering van een nieuwe wet.
4. *Van tevoren is het lastig om te weten welke sturingsmogelijkheden je wilt hebben en welke verantwoordingsinformatie je wilt ontvangen.* Dit zal lastig blijven, maar het gebrek aan een duidelijke aanpak met betrekking tot het onderhouden van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties kan hier wel een medeoorzaak zijn.

Er blijven dus twee problemen over. De eerste mogelijkheid is dat ik me focus op de aanpak voor het aangaan van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties. De tweede mogelijkheid is het focussen op het onderhouden/beheren van zulke relaties. In overleg met mijn begeleiders, heb ik besloten om me te focussen op dit tweede. Op dit moment heeft de gemeente meerdere van zulke relaties en de gemeente wil weten hoe zij deze kan verbeteren.

Mijn kernprobleem luidt: “De gemeente heeft geen duidelijke methode voor het beheer van opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties.”

## §1.4 Onderzoeksdoel

Het doel van dit onderzoek is het vinden van verbeterpunten binnen het beheer van de huidige opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties, zodat er daarna met behulp van literatuur een advies hierover kan worden geschreven.

## §1.5 Probleemaanpak

### §1.5.1 Hoofdvraag

Na de beschrijving van de context en de aanleiding voor het onderzoek, volgt de onderzoeksvraag. Deze luidt als volgt:

**“Hoe kan het beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties van de gemeente Hof van Twente verbeterd worden?”**

In hoofdstuk 2 wordt verder beschreven over welke type relaties dit gaat.

### §1.5.2 Deelvragen

1. **Wat wordt in de literatuur gesteld over succesvol beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties?**

Er wordt een literatuurstudie gedaan naar wat er bekend is over factoren die opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties tot een succes maken. Meer details over de uitvoering van dit literatuuronderzoek zijn te lezen in hoofdstuk 3 Methodologie. Er wordt gezocht binnen de literatuur naar buyer-supplier relaties, Agencytheorie en Stewardshiptheorie. De theorieën en bevindingen uit het literatuuronderzoek zijn te vinden in hoofdstuk 2.

2. **Hoe is het beheer van de huidige opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties vormgegeven?**

Binnen mijn onderzoek focus ik me op twee specifieke opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties van de gemeente. Welke dit zijn, staat beschreven in hoofdstuk 2. Waarom gekozen is om op deze twee te focussen, staat beschreven in hoofdstuk 3. Om een goed beeld te krijgen van deze relaties worden deze geanalyseerd. Dit wordt gedaan met behulp van kwalitatieve interviews met medewerkers van de gemeente Hof van Twente en door verschillende documenten die bij de relaties betrokken zijn te bestuderen. Ook wordt er geobserveerd bij directie-overleggen tussen de accountmanagers van de gemeente en directeuren van de externe partijen. De analyse vindt plaats op basis van belangrijke aspecten binnen de relaties, die volgen uit de literatuurstudie voor het beantwoorden van de eerste deelvraag. De wijze waarop de interviews zijn uitgevoerd is te vinden in hoofdstuk 3 Methodologie, de analyse hiervan in hoofdstuk 4.

3. **Wat kan gegeven de huidige situatie en wat bekend is in de literatuur verbeterd worden aan het beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerschapsrelaties van de Gemeente Hof van Twente?**

Wanneer de eerste twee deelvragen beantwoord zijn, kan er een advies gegeven worden voor de twee specifieke opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties die de gemeente Hof van Twente met externe partijen heeft. Dit wordt gedaan op basis van een multicriteria-analyse. Ook zal er een generiek advies worden gegeven voor het beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties van de gemeente. Gezamenlijk geven de drie deelvragen antwoord op de hoofdvraag.

## §1.6 Relevantie

### §1.6.1 Praktische relevantie

De bevindingen en adviezen die in mijn onderzoek genoemd zijn, zijn van belang voor de gemeente Hof van Twente omdat zij als doel heeft het beheer van deze relaties te verbeteren. De doelen die de gemeente heeft gesteld, zijn hierdoor beter te behalen. Dit zal de externe partijen ook ten goede komen, omdat zij ook baat hebben bij een goede, langdurige relatie.

Bij de gemeente Hof van Twente is nog geen onderzoek gedaan naar het onderhouden en verbeteren van deze relaties.

### §1.6.2 Academische relevantie

Er is in de literatuur veel geschreven over succesvolle relaties, processen en hoe organisaties dit kunnen verbeteren. In de academische literatuur worden verschillende succesfactoren voor relaties beschreven (onder andere Caniëls & Gelderman (2010), Ellram (1995), Krathu et al. (2014), Morsy (2017), Powers & Reagan (2007) en Whipple & Frankel (2000)). Ook worden in de literatuur verschillende theorieën beschreven om opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties te typeren. Ik focus me op Agencytheorie en Stewardshiptheorie (Corbey (2011), Cribb (2006), Davis & Donaldson (1991), Davis et al (1997), Eisenhardt (1989), Schillemans (2010) en Van Slyke (2006)). In de literatuur is Agencytheorie al vaker tegenover Stewardshiptheorie gezet, in mijn onderzoek betrek ik hier ook literatuur over buyer-supplier relaties bij.

Daarnaast wordt er vaak verwezen naar problemen die zich voordoen in organisaties maar hier wordt dan niet altijd dieper op ingegaan. Mijn onderzoek gaat door middel van een vergelijkende case study dieper in op een specifieke situatie. Zo geeft dit onderzoek concreet aan wat er verbeterd kan worden binnen de gemeente op basis van de hierboven genoemde theorieën en in hoeverre dit ook door andere organisaties gedaan kan worden.

## §1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van dit onderzoek beschreven. Met behulp van dit theoretisch kader wordt de praktijk bestudeerd. De methode waarmee dit onderzoek is uitgevoerd wordt in hoofdstuk 3 beschreven. Vervolgens volgt de analyse van de praktijk in hoofdstuk 4 beschreven. Ten slotte wordt in hoofdstuk 5 afgerond door de conclusies, aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek te bespreken.

Onderzoeksvragen	Hoofdstukken
Wat wordt in de literatuur gesteld over succesvol beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties?	Hoofdstuk 2 Theoretisch kader
Hoe is het beheer van de huidige opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties vormgegeven?	Hoofdstuk 4 Analyse van de huidige situatie
Wat kan gegeven de huidige situatie en wat bekend is in de literatuur verbeterd worden aan het beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerschapsrelaties van de Gemeente Hof van Twente?	Hoofdstuk 5 Conclusies, aanbevelingen en discussie

## Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de literatuur besproken die theorieën bevat met betrekking tot het succesvol managen van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties. In §2.1 wordt het begrip opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie beschreven, waarna er in §2.2 in de literatuur naar buyer-supplier relaties wordt gekeken en er belangrijke succesfactoren voor deze relaties worden benoemd. Hierna volgen aspecten voor een succesvolle relatie volgens Agencytheorie (§2.3) en volgens Stewardshiptheorie (§2.4). Het hoofdstuk eindigt met een algemene conclusie waar er op de verschillende benaderingen wordt teruggeblikt. Er wordt een samenvatting gegeven van belangrijke factoren binnen relaties. De huidige situatie wordt in hoofdstuk 4 geanalyseerd op basis van deze factoren.

### §2.1 Definitie opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie

Het begrip opdrachtgever- en opdrachtnemerschap dient verder gedefinieerd te worden om te verduidelijken op welke samenwerkingen de bevindingen uit dit project van toepassing zijn. Daarnaast is dit belangrijk om zo de juiste literatuur te kunnen gebruiken voor de situatie binnen Hof van Twente.

Samen met de gemeente zijn er eerst een aantal aspecten van de opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties bepaald:

- De gemeente Hof van Twente is binnen deze relaties de opdrachtgever en de opdrachtnemers zijn externe partijen. Er wordt gekeken op organisatieniveau.
- De gemeente schrijft binnen deze relaties het beleid en de opdrachtnemer voert dit beleid uit. Het gaat hierbij om de uitvoering van overheidstaken.
- De opdrachtnemers zijn professionele organisaties, dat wil in dit geval zeggen dat de organisatie niet alleen uit vrijwilligers bestaat, maar ook mensen in loondienst heeft.

Binnen het project is ervoor gekozen om de focus te leggen op twee relaties, namelijk Salut, de lokale welzijnsinstelling en Gildebor dat zorgt voor het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Salut is een stichting en dus een privaatrechtelijke organisatie. Gildebor is publieksrechtelijk van aard, omdat deze vanuit de WGR (Wet Gemeenschappelijke Regeling) is ontstaan. Een verdere beschrijving van beide relaties is te vinden in hoofdstuk 4.

### §2.2 Soorten opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties en succesfactoren

De relatie tussen de gemeente Hof van Twente en de externe partijen kan je zien als een langdurige “buyer-supplier relationship”. Binnen de relaties met Gildebor en Salut zijn de externe partijen de leveranciers van diensten of producten. Er is veel verschillende literatuur te vinden over belangrijke factoren binnen buyer-supplier relaties. De buyer-supplier literatuur is geschreven voor ondernemingen die zaken met elkaar doen en beiden streven naar winstmaximalisatie. Het streven naar winstmaximalisatie is binnen mijn onderzoek niet aan de orde, wel is er streven naar eigen continuïteit.

Campbell (1985) zegt in zijn onderzoek dat buyer-seller relaties onafhankelijk en onderling afhankelijk kunnen zijn. De verschillen komen volgens hem voort uit de gekozen strategieën van de buyer en de seller. Binnen de relaties die de gemeente met de externe partijen heeft, zijn de buyer en de supplier onafhankelijk, omdat ze onafhankelijk van elkaar keuzes kunnen maken. Wel zijn ze afhankelijk van elkaar door de relatie die ze met elkaar hebben, omdat ze een gezamenlijk doel hebben. Dit doel is het beleid van de gemeente naar tevredenheid van alle partijen uitvoeren.

Er zijn verschillende soorten buyer-supplier relaties (McDonald (1999) en Morsy (2017)):

1. Een armlengte relatie: binnen deze relaties gaat het om een puur transactionele relatie. Deze relatie is doorgaans gebaseerd op de specificaties van de opdrachtgever en hierop wordt gemonitord in het leveringsstadium. Binnen deze relaties worden leveranciers die niet goed presteren, vervangen.
2. Monitorende benadering: dit is ook een armlengte transactie, maar binnen deze relatie wordt er al in een eerder stadium gemonitord, bijvoorbeeld bij de productie of bij logistieke processen. Hierdoor wordt de leverancier soms geholpen bij problemen die al in een vroeger stadium worden geïdentificeerd, maar leveranciers die niet goed presteren worden nog steeds vervangen.
3. Benadering voor leveranciersontwikkeling: in deze relatie wordt meer samengewerkt om de kwaliteit van producten en processen te verbeteren. De leverancier wordt hier dus niet zomaar vervangen,

maar de buyer controleert nog steeds de relatie. Er wordt minder gemonitord en meer informatie gedeeld.

4. Partnerschap: binnen deze relatie wordt er samengewerkt naar gezamenlijke doelen. Er wordt weinig gemonitord, maar vooral op hoofdlijnen gestuurd op het behalen van de doelen. Er wordt veel kennis gedeeld tussen beide partijen. Beide partijen committeren zich aan de relatie voor de lange termijn en het uitgangspunt is om samen de problemen op te lossen.

De relatie met Gildebor en Salut lijkt het meest op nummer 3 en 4, het zijn namelijk langdurige relaties waarin er naar gezamenlijke doelen toegewerkt wordt. Ik heb me daarom gefocust op artikelen die over dit soort relaties gaan.

Binnen de literatuur over buyer-supplier relaties is veel te vinden over verschillende factoren die belangrijk zijn voor het succes van buyer-supplier relaties. Ik heb op de volgende pagina een overzicht gemaakt van de factoren die ik heb gevonden in de literatuur. In Appendix C is te lezen hoe dit overzicht tot stand is gekomen.

	Trust	Shared vision/goals	Connectedness/dependence	Communication	Cooperation	Commitment	Supply chain practices	Shared information technology	Relationship values
Krathu et al. (2014)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Caniëls & Gelderman (2010)	x		x			x			
Morsy (2017)	x			x		x			
Ellram (1995)		x		x				x	
Whipple & Frankel (2000)	x	x							
Powers & Reagan (2007)	x	x			x	x			
<b>Totaal</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

	Relationship Duration	Reputation	Management support	Ability to meet performance	Expectations	Partner compatibility	Performance satisfaction	Level of adaption
Krathu et al. (2014)								
Caniëls & Gelderman (2010)								
Morsy (2017)	x	x						
Ellram (1995)			x			x		
Whipple & Frankel (2000)			x	x	x			
Powers & Reagan (2007)							x	x
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabel 2.1  
Succesfactoren  
binnen buyer-  
supplier relaties

Op basis van dit overzicht heb ik de acht meest genoemde factoren bepaald. Dit zijn alle factoren die minimaal twee keer zijn genoemd in de literatuur. Van deze acht heb ik twee factoren niet meer expliciet genoemd, namelijk samenwerking en managementsupport. Dit is omdat samenwerking voornamelijk een rol speelt bij vrijwillige samenwerkingsverbanden. In de relaties met Gildebor en Salut hebben de externe partijen en de gemeente echter zó veel belang bij de samenwerking dat dit niet aan de orde is. De gemeente is namelijk verplicht invulling te geven aan haar taken, waardoor de samenwerking niet vrijblijvend is. Managementsupport is verder niet meegenomen, omdat dat voor dit onderzoek niet van toepassing is, aangezien er wordt gefocust op organisatieniveau en de gemeente als gehele organisatie zijnde als opdrachtgever wordt gezien. Factoren die één keer zijn genoemd in het overzicht, zijn weggelaten in onderstaande opsomming, aangezien deze onvoldoende ondersteund worden in de literatuur die is bestudeerd voor dit onderzoek.

Er zijn twee factoren die door Krathu et al. (2014) worden genoemd, maar niet worden ondersteund in de rest van de artikelen die ik heb vergeleken. Hierdoor komen ze maar één keer voor in het overzicht. Het artikel van Krathu et al. vergelijkt 177 onderzoeken, dus het argument van onvoldoende ondersteuning in de literatuur is hier niet op van toepassing. Hieronder leg ik uit waarom ik deze twee factoren (supply chain practices en relationship values) toch niet heb meegenomen in het overzicht. Supply chain practices is hier niet van toepassing, omdat mijn onderzoek gaat over een lokale dienstverlener. Het gaat dus niet om de samenwerking binnen een grote internationale keten. Relationship value gaat over dat de deelnemers van een relatie de waarde en de voordelen van de relaties moeten inzien en daardoor ook investeren in de samenwerking. Deze factor valt daarom vooral onder gezamenlijke doelen en deels onder commitment. Wanneer gezamenlijke doelen bekend zijn, zien beide partijen namelijk de waarde van de relatie en zullen ze commitment tonen.

De zes succesfactoren zijn dan:

1. Vertrouwen
2. Gezamenlijke doelen
3. Verbondenheid/afhankelijkheid
4. Communicatie
5. "Commitment"
6. Het delen van informatie

Deze factoren zullen in §2.5 terugkomen.

In bovenstaand stuk heb ik verschillende factoren benoemd voor buyer-supplier relaties belangrijk zijn voor het succes van deze relaties. Buyer-supplier relaties kan je echter op verschillende manieren benaderen. Twee belangrijke benaderingen vanuit de literatuur zijn:

- Agencytheorie
- Stewardshiptheorie

Agencytheorie heeft haar oorsprong in economische literatuur en Stewardshiptheorie heeft haar oorsprong in psychologie en sociologie (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

Eerst behandel ik wat volgens de Agencytheorie tot een succesvolle relatie leidt en vervolgens zal ik behandelen wat volgens de Stewardshiptheorie tot een succesvolle relatie leidt.

### §2.3 Agencytheorie

Agencytheorie gaat uit van het Agencyprobleem: agent (opdrachtnemer) en principaal (opdrachtgever) hebben verschillende belangen. De principaal heeft weinig inzicht in of de agent zich op de juiste wijze gedraagt. Er zijn dus twee aspecten binnen dit probleem:

- Moral Hazard: er is een gebrek aan inspanning door de agent. Agencytheorie gaat er namelijk vanuit dat een agent altijd zijn eigenbelangen zal nastreven. Zelfs wanneer de agent en de principaal dezelfde belangen hebben, zal de agent proberen om bijvoorbeeld meer geld te krijgen voor zijn taken of mindere kwaliteit te leveren dan afgesproken (Cribb, 2006).
- Adverse Selection: er is sprake van informatie-asymmetrie, de agent heeft meer kennisattributen van een product of dienst waardoor de principaal het risico loopt om een product of dienst van lage kwaliteit te kopen (Van Slyke, 2006).

Binnen de Agencytheorie is er dus het Agencyprobleem. Er moeten daarom manieren worden gevonden om dit probleem op te lossen, zodat een relatie succesvol is. Agencytheorie focust zich op contracteren en monitoren om dit probleem op te lossen. Zo wordt het opportunistische gedrag van agenten door financiële prikkels beteugeld (Schillemans, 2010).

Hieronder beschrijf ik verschillende manieren waarop dit probleem opgelost kan worden om zo tot een succesvolle principaal-agent relatie te komen.

Bij deze verschillende problemen zijn verschillende mogelijkheden voor de principaal om te reageren. De Agencytheorie beschrijft verschillende mogelijkheden om te contracteren als reactie op het Agencyprobleem. Er zijn twee soorten contracten binnen de theorie:

- Contracten gebaseerd op gedrag
- Contracten gebaseerd op resultaat

Beide soorten contracten moeten in verschillende situaties toegepast worden. Eisenhardt (1989) doet verschillende voorstellen met betrekking tot manieren van contracteren bij bepaalde situaties.

Binnen de Agencytheorie zijn er twee stromen, positief en normatief onderzoek. Jensen (1983) noemt dit ook wel de positieve Agencytheorie en de principaal-agent theorie.

Vanuit de positieve stroom komen twee belangrijke voorstellen (Eisenhardt, 1989):

1. De agent zal zich meer in het belang van de principaal gedragen wanneer een contract resultaatgericht is.
2. De agent gedraagt zich meer in het belang van de principaal als de principaal informatie heeft om het gedrag van de agent te verifiëren.

Zo zegt deze stroming dus dat het probleem kan worden opgelost op twee manieren, resultaatgerichte contracten of gedragsgerichte contracten waarbij er gemonitord wordt. Wanneer je welke moet toepassen, wordt behandeld in de tweede stroming.

Deze stroming focust zich dus op het meest efficiënte contract, gegeven een bepaalde situatie.

Ik focus me op deze theorie, omdat deze meer toepasbaar is voor mijn project. Door de uitkomst van de interviews zal de situatie namelijk duidelijk worden en is het van belang om te weten hoe de Agencytheorie voorschrijft hierop te reageren. De onderliggende aanname van deze theorie is dat de principalen en agenten voor het meest efficiënte contract kiezen.

Als het gedrag van een agent niet te observeren is, heeft de principaal twee mogelijkheden:

1. Investeren in informatiesystemen om zo gedragsgerichte contracten op te stellen.
2. Contracten opstellen op basis van de resultaten van het gedrag van de agent. Wanneer je een resultaatgericht contract opstelt, motiveert dit het gedrag van de agent doordat de voorkeuren afgestemd worden met die van de principaal. Dit gaat echter wel gepaard met het overdragen van risico's aan de agent, vooral wanneer resultaten onvoorspelbaar zijn of lastig te specificeren. Een agent moet hier wel toe bereid zijn.

Er zijn verschillende aspecten die invloed hebben op de keuze voor één van beide mogelijkheden. Eisenhardt (1989) doet hier verschillende uitspraken over. De aspecten zijn hieronder genoemd met zijn uitspraken als toelichting:

- De voorspelbaarheid van de resultaten

Lastig voorspelbare resultaten zijn positief gerelateerd aan gedragsgerichte contracten.

- Risicomijdend gedrag

Wanneer een agent risicomijdend is, zal deze een gedragsgericht contract willen. Bij een resultaatgericht contract ligt er namelijk meer risico bij de agent. Voor de principaal geldt het omgekeerde.

- Mate van belangenverstremming

Belangenconflict is positief gerelateerd aan resultaatgerichte afspraken. Wanneer de belangenverstremming groot is, is er namelijk meer noodzaak voor resultaatgerichte afspraken.

- De programmeerbaarheid van de taken

Wanneer de taken van de agent van tevoren vast te stellen zijn, is het gemakkelijker om gedragsgericht te contracteren. Zo is het makkelijker om te monitoren en te evalueren.

- De meetbaarheid van de resultaten

Wanneer de uitkomsten makkelijk meetbaar zijn, is het logischer om resultaatgerichte contracten op te stellen.

- Duur van de relatie

In een langdurige relatie kan men gemakkelijker gedragsgericht meten. De principaal leert de agent dan beter kennen en kan zo zijn gedrag ook beter beoordelen. In korte termijn relaties zorgt de informatie-asymmetrie ervoor dat resultaatgerichte contracten logischer zijn.

Daarnaast noemt Schillemans (2010) nog de benadering die een principaal moet uitvoeren volgens de theorie, deze bestaat uit vijf elementen:

1. De doelen moeten van tevoren worden bepaald.
2. Het beleid formuleert procedurele spelregels waaraan de uitvoerder zich heeft te houden.
3. De principaal geeft richting aan de uitvoering via selectie, dus welke organisatie en mensen de uitvoering verrichten.
4. De principaal zorgt voor prikkels waarmee successen worden beloond en stelt sancties op voor tegenvallende resultaten en gedragingen. De prikkels zijn hier vaak financieel, denk aan bonus/malus regelingen.
5. Bovendien houdt de principaal controle over de agent via monitoring en rapportageverplichtingen.

Samenvattend beschrijft Agencytheorie het Agencyprobleem en hoe dit opgelost kan worden door te investeren in afspraken maken en deze monitoren. Daarbij gebruikt de principaal stimulansen en sancties om de agent te dwingen om afspraken na te komen (Van Slyke, 2006).

## §2.4 Stewardshiptheorie

In tegenstelling tot Agencytheorie, handelt volgens Stewardshiptheorie een opdrachtnemer voor de organisatie/opdrachtgever. Collectivisme heeft hoger nut dan individualistisch zelfbedienend gedrag (Davis et al, 1997). Een steward zal zich dus altijd in het belang van de organisatie gedragen, zelfs wanneer dit niet overeenkomt met zijn eigenbelang.

Motivatie is dus geen probleem binnen de Stewardshiptheorie. Belangrijke factoren om een stewardshiprelatie tot een succes te maken, gaan over hoe je een situatie creëert waarin de steward wordt gefaciliteerd om goed te handelen (Davis & Donaldson, 1991).

De intrinsieke motivatie van stewards zijn volgens de behoeften theorie van Maslow hogere behoeften. Deze kunnen alleen in beeld komen wanneer aan de basisbehoeften wordt voldaan. Een principaal moet dus een omgeving creëren waarin de veiligheid of zekerheid van de organisatie niet in het gedrang komt (Schillemans, 2010). Daarnaast moet de principaal ook een omgeving creëren waarin de voorwaarden, waaronder belangen naar elkaar toe kunnen groeien, worden geschapen. Belangen zijn namelijk beïnvloedbaar en kunnen met de tijd veranderen, ook van stewards (Schillemans, 2010).

Daarnaast zijn er nog meer factoren die een Stewardshiprelatie tot een succes maken.

Principalen moeten heldere kaders scheppen voor de stewards om operationele controle te hebben op de steward. De doelen, uitgangspunten en randvoorwaarden moeten duidelijk zijn, zodat de steward zichzelf kan controleren (Schillemans, 2010).

De machtsverschillen moeten zo klein mogelijk zijn, de principaal en de steward werken vanuit gelijkwaardigheid. Machtsverschillen zorgen in de praktijk voor afstandelijkheid en ongelijke relaties. Het beleid en de uitvoering hiervan moet dus een gelijkwaardige relatie zien te realiseren. Het is wel duidelijk dat de opdrachtgever macht heeft, maar het is belangrijk dat hier verstandig mee om wordt gegaan, zodat er geen afstandelijkheid ontstaat. Stewardshiptheorie stimuleert de principaal om persoonlijke macht te gebruiken in plaats van institutionele macht.

Stimulansen spelen ook binnen deze theorie een rol, binnen Stewardshiptheorie is het echter belangrijk om niet-financiële stimulansen te gebruiken. De principaal kan belonen door de steward erkenning te geven, een betere reputatie of door een steward meer verantwoordelijkheid te geven (Schillemans, 2010).

Een andere belangrijke factor voor het slagen van de relatie tussen de principaal en de steward is dat *beide* partijen zich volgens de theorie gedragen. De initiële aanleg van de principaal en de steward moet richting vertrouwen en de realisatie van gezamenlijke doelen zijn (Van Slyke, 2006).

Vertrouwen speelt dus een belangrijke rol binnen de relatie met een steward (Van Slyke, 2006). Een steward moet niet te veel gecontroleerd worden, dit ondermijnt zijn gedrag en kan de motivatie van de steward verminderen. Zo kan dit er zelfs voor zorgen dat een steward zich meer volgens het gedrag dat de Agencytheorie beschrijft, gaat gedragen. Het is dus belangrijk dat de principaal binnen deze relatie niet zo gaat controleren en monitoren als de Agencytheorie voorschrijft (Davis et al, 1997).



Samenvattend gaat Stewardshiptheorie uit van een ander mensbeeld, meer altruïstisch dan opportunistisch. Een steward gedraagt zich dus vanuit collectivisme, hierdoor moet een principaal zich ook anders gedragen en meer van vertrouwen uitgaan. Wel moet de principaal een omgeving creëren waar aan de basisbehoeften van de steward wordt voldaan, zodat deze de mogelijkheid heeft om de hogere behoeften na te streven, zoals het behoren tot een groter geheel, het realiseren van doelen of waarde en groeien (Schillemans, 2010).

## §2.5 Verschillen en samenvatting

In §2.2 zijn belangrijke factoren voor het succes van buyer-supplier relaties genoemd (tabel 2.1) en in §2.3 en §2.4 heb ik aangegeven wat de verschillende benaderingen zijn om tegen een buyer-supplier relatie aan te kijken. Ook werden vanuit beide benaderingen belangrijke aspecten benoemd om de relatie tot een succes te maken. In deze paragraaf volgt een samenvattend overzicht (zie tabel 2.2), welke duidelijk maakt wat de verschillen tussen beide benaderingen zijn.

Beide theorieën schrijven namelijk verschillende manieren voor om tegen belangrijke aspecten binnen relaties aan te kijken en ermee om te gaan. Ik gebruik onderstaande acht aspecten voor de analyse van de huidige situatie (Corbey (2011), Cribb (2006), Davis & Donaldson (1991), Davis et al (1997), Eisenhardt (1989), Schillemans (2010) en Van Slyke (2006)):

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. Doelen/mensbeeld         | 5. Controle               |
| 2. Motivatie/stimulansen    | 6. Communicatie (sturing) |
| 3. Vertrouwen en commitment | 7. Macht                  |
| 4. Afspraken                | 8. Cultuur                |

De interviewvragen zijn hier dus op gebaseerd, de resultaten hieruit zijn te lezen in hoofdstuk 4. In de derde kolom wordt beschreven hoe deze zes succesfactoren vanuit buyer-supplier literatuur terugkomen. Het is belangrijk dat de succesfactoren volgens de buyer-supplier literatuur in de tabel ook terugkomen, want deze factoren zijn opgesteld door literatuur die heeft onderzocht hoe mensen die in de praktijk met buyer-supplier relaties werken tegen succesfactoren aankijken. Door deze factoren ook in het overzicht te behandelen, worden factoren die in de praktijk belangrijk zijn ook genoemd. Zo voorziet deze tabel in een volledig beeld van belangrijke aspecten voor relaties.

Aspecten	Agencytheorie	Stewardshiptheorie	Buyer-supplier
1 Doelen/ Mensbeeld	Om de doelen van beide partijen meer gelijk te trekken, moeten er resultaatgerichte afspraken worden gemaakt.	Er moet aan het begin van de relatie voldoende tijd worden gestoken in het vormen van gezamenlijke doelen.	Gezamenlijke doelen (2)
2 Motivatie/ stimulansen	De principaal kan gebruik maken van financiële prikkels en stelt sancties op, denk bijvoorbeeld aan bonus/malus regelingen.	In principe hoeft de principaal hier niet actief in te stimuleren, omdat er gelijke doelen zijn. De principaal kan wel gebruik maken van niet-financiële prikkels, zoals de steward meer verantwoordelijkheid geven.	
3 Vertrouwen en Commitment	De principaal moet gebruik maken van controle en monitoring.	Vertrouwen speelt een belangrijke rol binnen deze relaties, daarom moet de principaal binnen deze relatie niet te veel controleren. De principaal moet aan het begin van de relatie veel energie steken in het opstellen van gezamenlijke doelen, de principaal toont zo commitment.	Vertrouwen (1) en Commitment (5)
4 Afspraken	Agencytheorie schrijft voor in welke situaties je prestatiegerichte afspraken moet maken en wanneer	Er worden afspraken gemaakt op hoofdlijnen, wel moeten de doelen, uitgangspunten en randvoorwaarden duidelijk zijn.	

Aspecten	Agencytheorie	Stewardshiptheorie	Buyer-supplier
	meer gedragsgerichte afspraken.		
5 Controle	De principaal moet het gedrag van de agent goed controleren en daarom duidelijke afspraken maken en investeren in het monitoren hiervan.	De principaal controleert de steward weinig of laat de steward zichzelf controleren.	
6 Communicatie (sturing)	Binnen een agencyrelatie is de principaal meer sturend in de communicatie. De principaal vertelt de agent wat hij moet doen en controleert dit.	Binnen deze relatie is de communicatie meer gelijkwaardig en de steward krijgt vrijheid.	Communicatie (4) en Het delen van informatie (6)
7 Macht	De principaal kan gebruik maken van institutionele macht.	De principaal maakt gebruik van persoonlijke macht. Er wordt samengewerkt vanuit gelijkwaardigheid.	Verbondenheid/ Afhankelijkheid (3)
8 Cultuur	In een bedrijf kan een individualistische cultuur hangen.	In het bedrijf heerst een collectivistische cultuur.	

Tabel 2.2 Aspecten binnen succesvolle relaties (Corbey (2011), Cribb (2006), Davis & Donaldson (1991), Davis et al (1997), Eisenhardt (1989), Schillemans (2010) en Van Slyke (2006)).

Concluderend zijn er twee perspectieven, op basis van deze twee ga ik de situatie bij de gemeente Hof van Twente analyseren. Tijdens mijn onderzoek ga ik na welke van de twee benaderingen het beste past bij de relaties van de gemeente Hof Van Twente. Wellicht zijn er soms ook combinaties van beide theorieën mogelijk. In het volgende hoofdstuk wordt uitgelegd hoe dit onderzoek uitgevoerd wordt.

## Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethode

In §3.1 leg ik uit hoe de eerste deelvraag (*Wat wordt in de literatuur gesteld over succesvol beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties?*) is beantwoord, in §3.2 doe ik dit voor de tweede deelvraag (*Hoe is het beheer van de huidige opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties vormgegeven?*). In §3.3 wordt uitgelegd hoe ik tot een advies kom door middel van de beantwoording van de derde deelvraag, welke samen met de beantwoording van de eerste twee deelvragen leidt tot de beantwoording van de hoofdvraag. In §3.4 volgen de validiteit, betrouwbaarheid en afbakening van het onderzoek.

### §3.1 Literatuuronderzoek

Er is een systematisch literatuuronderzoek gedaan om de eerste deelvraag te beantwoorden, hierbij zijn enkele boeken en voornamelijk wetenschappelijke artikelen uit de volgende databases gebruikt: Google Scholar, Scopus en Web Of Science. Er zijn verschillende search strings opgesteld (zie Appendix D). De resultaten van deze search strings zijn vervolgens naar EndNote geëxporteerd en daar is gezocht of de volledige tekst van de verschillende artikelen beschikbaar is. Vervolgens zijn de beschikbare artikelen scannend gelezen en de artikelen die nuttig bleken, zijn in zijn geheel gelezen.

Daarnaast is er veel gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode.

### §3.2 Analyse van de huidige situatie

#### Soort onderzoek

Om te achterhalen hoe het huidige beheer van de opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties eruit ziet, heb ik kwalitatief onderzoek gedaan. Kwalitatief onderzoek gebruik je om dieper onderzoek te doen naar situaties en gebeurtenissen, zodat ze inzichtelijker worden en beter geïnterpreteerd kunnen worden.. Een vorm hiervan is "individual depth interviews", waar ik gebruik van heb gemaakt. Mijn interviews zijn semigestructureerd (Cooper & Schindler, 2014).

#### Dataverzameling

Data is verzameld door primaire bronnen te analyseren, te observeren en door middel van interviews. De primaire bronnen die ik heb geanalyseerd, zijn de verschillende documenten die een rol spelen binnen de samenwerking, welke dit zijn is te zien in Appendix E. De verschillende documenten zijn geanalyseerd in een verkennende fase van het onderzoek, om een beter beeld te krijgen van de situatie.

Verder heb ik geobserveerd tijdens directie-overleggen van beide relaties die ik heb bijgewoond. Hiervan zijn geen notulen gemaakt, het observeren is gedaan met als doel om te zien hoe zo'n overleg er in de praktijk aan toe gaat en of de indrukken uit mijn interviews hiermee bevestigd konden worden.

Daarnaast zijn er kwalitatieve interviews gehouden met verschillende medewerkers van de gemeente. De interviews waren semigestructureerd, ik had vragen opgesteld per aspect die uit het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 kwamen. In Appendix F zijn de interviewvragen ingedeeld per aspect te zien. Verder is in Appendix G een overzicht gemaakt van welke personen er zijn geïnterviewd en bij welke directie-overleggen is geobserveerd.

#### Kenmerken van de data

In de maanden mei en juni zijn er semi-gestructureerde interviews gedaan met zeven medewerkers van de gemeente. Doordat de interviews semi-gestructureerd waren, was er voldoende ruimte om dieper in te gaan op gegeven antwoorden. De interviews duurden ongeveer een uur. Ze zijn allemaal opgenomen en getranscribeerd met toestemming van de geïnterviewden.

#### Verloop van het onderzoek

Er zijn zeven medewerkers van de gemeente Hof van Twente geïnterviewd. Bij kwalitatief onderzoek gaat het erom dat je voldoende mensen interviewt om een goed beeld te krijgen van de situatie, dus niet per se zoveel mogelijk. Er is in de loop van het onderzoek wel voor gekozen om extra verdiepende interviews met dezelfde medewerkers te houden. De accountmanagers van de externe partijen zijn niet geïnterviewd, omdat de positie die de gemeente heeft binnen de relaties centraal staat in dit onderzoek. Er is wel geobserveerd bij directie-overleggen.

#### Data-analyse

Alle interviews zijn teruggeluisterd en getranscribeerd. Vervolgens zijn ze geanalyseerd op basis van de acht

aspecten uit het literatuuronderzoek. De vragen zijn ingedeeld op deze verschillende aspecten (zie Appendix F). Achteraf zijn de uitgewerkte interviews geanalyseerd op basis van de verschillende aspecten. Per aspect is daarna in hoofdstuk 4 beschreven hoe beide relaties eruit zien.

### §3.3 Totstandkoming advies

De beantwoording van de derde deelvraag en daarmee ook het geven van het advies is gedaan door middel van een multicriteria-analyse. Op basis van de aspecten (de harde criteria) wordt in hoofdstuk 4 gekeken waar de gemeente momenteel staat en in hoofdstuk 2 is beschreven wat beide theorieën over deze aspecten zeggen. Vervolgens is er een advies geschreven voor het verbeteren van de huidige relaties met behulp van beide theorieën.

### §3.4 Validiteit, betrouwbaarheid en afbakening

#### §3.4.1 Validiteit

Volgens Cooper & Schindler (2014) zijn er twee soorten validiteit: interne en externe. Externe validiteit is de mogelijkheid om de onderzoeksresultaten te generaliseren over personen, settingen en tijden. Binnen dit onderzoek speelt dit ook een rol. Het onderzoek is gedaan voor de gemeente Hof van Twente en voor twee specifieke opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties. De lessen uit deze twee cases kunnen naar verwachting ook relevant zijn voor andere vergelijkbare samenwerkingen van de gemeente. Daarnaast kunnen bepaalde aanbevelingen ook gelden voor andere gemeentes. Andere gemeentes kunnen namelijk ook besluiten of zij een typische Agencyrelatie of Stewardshiprelatie willen en daarvoor de aanbevelingen uit hoofdstuk 5 gebruiken.

Interne validiteit is het vermogen van een onderzoeksinstrument om te meten wat het zou moeten meten. Binnen mijn onderzoek is het daarom essentieel dat belangrijke begrippen goed worden gedefinieerd. Verder is het van belang dat het meetinstrument de onderzoeksvraag dekt. Dit heb ik geprobeerd door met behulp van een literatuuronderzoek de relevante aspecten binnen de relaties te achterhalen.

#### §3.4.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid zegt iets over de mate waarin een onderzoek vrij is van willekeurige of onstabiele fouten. Er zijn twee soorten betrouwbaarheid: technische en argumentatieve (zie verder onder andere Cooper & Schindler (2014) en IJzendoorn & Miedema (1986)).

Binnen dit onderzoek zijn twee specifieke relaties geanalyseerd, wat de uitkomsten niet per se generaliseerbaar maakt. Wel zouden bepaalde aanbevelingen ook voor andere gemeentes kunnen gelden. Binnen dit onderzoek is er een zekere mate van subjectiviteit, omdat er gebruik wordt gemaakt van kwalitatief onderzoek. De interviews zijn allemaal door één individu gehouden en verwerkt, waardoor bepaalde antwoorden op een bepaalde manier geïnterpreteerd kunnen worden.

Ondanks dat de data zo objectief mogelijk is verzameld en er daarom van tevoren geen theorieën of hypothesen zijn opgesteld, neemt dat niet weg dat de onderzoeker van tevoren toch beïnvloed kan zijn door vooraf opgedane kennis (Everaert, H., & van Peet, A. (2006)).

De interviews zijn direct uitgewerkt nadat ze zijn afgenomen. Hierdoor is het risico dat de antwoorden op een bepaalde manier geïnterpreteerd zijn zo laag mogelijk gehouden. Daarnaast zijn alle interviews opgenomen, teruggeluisterd en uitgeschreven. Zo is getracht de resultaten zo objectief mogelijk te beschrijven en de verwerking ervan zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te houden. Ook zijn de interviewvragen gebaseerd op een literatuurstudie.

Het uitschrijven van de interviews verhoogt ook de herhaalbaarheid van het onderzoek, want op deze manier kan een volgende onderzoeker dezelfde analyses doen.

#### §3.4.3 Afbakening

Aan het begin van mijn onderzoek werden mij drie verschillende partijen doorgegeven vanuit de gemeente. Dit waren alle drie vrij unieke samenwerkingsrelaties voor de gemeente en de gemeente vond het wenselijk dat ik mij hierin ging verdiepen. Deze drie samenwerkingsrelaties waren alle drie recentelijk gestart en de gemeente wilde graag inzicht in het verloop hiervan. Ik heb interviews gehouden met de betrokkenen bij deze relaties. Deze drie partijen waren Gildebor, de Omgevingsdienst Twente (ODT) en Salut.

Al snel bleek dat de ODT geen geschikte relatie voor dit onderzoek is, omdat de start van deze samenwerking te recent is (januari 2019) staan nog niet alle afspraken op papier en is er nog onvoldoende mogelijkheid om te

evalueren. Ik heb daarom in overleg met mijn begeleider ervoor gekozen om me te focussen op de relatie met Gildebor en de relatie met Salut. Gezien de duur van dit onderzoek is er bewust voor gekozen op twee partijen te focussen.

Een mogelijkheid zou zijn om bij andere gemeentes te kijken hoe zij het beheer van vergelijkbare opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties hebben vormgegeven. Er is voor gekozen om dit niet te doen, omwille van de beschikbare tijd voor dit onderzoek. Verder is het ook van belang om eerst een volledig beeld van de relaties van de gemeente Hof van Twente te hebben.

Daarnaast zijn er geen aparte interviews met de medewerkers van de externe partijen gehouden. Wel heb ik tijdens het driewekelijkse directieoverleg met Gildebor en Salut aan beide directeuren ook vragen kunnen stellen.

Vanuit de bedrijfskundige literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen operationeel, tactisch en strategisch niveau (de Leeuw, 2000). Mijn onderzoek richt zich op strategisch en tactisch niveau. Verder kan er binnen de publieke sector onderscheid worden gemaakt tussen bestuurlijk en ambtelijk niveau. Dit onderzoek is op ambtelijk niveau gedaan. Dat wil zeggen dat er geen wethouders of burgemeester zijn geïnterviewd en verder de politieke invloed niet is meegenomen in dit onderzoek, terwijl dit wel van invloed kan zijn op hoe de gemeente als organisatie de rol van opdrachtgever invult.

In hoofdstuk 3 werd beschreven hoe de deelvragen worden beantwoord. De antwoorden op de deelvragen leiden tot een gestructureerd advies als antwoord op de hoofdvraag. Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten uit de analyse van de interviews.

## Hoofdstuk 4 Analyseren van de relaties

In §4.1 wordt de relatie met Gildebor kort beschreven, vervolgens beschrijf ik in §4.2 de relatie met Salut. Een uitgebreidere beschrijving van beide relaties is te lezen in Appendix H. In §4.3 worden de relaties geanalyseerd op basis van de acht aspecten uit hoofdstuk 2. Vervolgens worden in §4.4 overige opvallende bevindingen genoemd. In §4.5 volgen dan ten slotte de belangrijkste verschillen, gekoppeld aan de theorieën.

### §4.1 Relatie met Gildebor

Gildebor is opgericht om de functie van buitendienst van de gemeente Hof van Twente en gemeente Hengelo te vervullen. Zij beheren en onderhouden de openbare ruimte van deze gemeenten. Je kan de werkzaamheden van Gildebor indelen in vier thema's:

1. Wegen, verkeer en water. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het onderhouden van berm en sloten, straatvegen, verkeersborden, openbare verlichting, gladheidsbestrijding, huisnummering en straatnaamgeving.
2. Parken en accommodaties. Dit zijn taken zoals het onderhouden van sportvelden, gebouwenbeheer of begraafplaatsadministratie.
3. Ondersteuning en advisering. Denk hierbij aan evenementen, markten, verkiezingen en het verwerken van meldingen van burgers met betrekking tot gebreken in de openbare ruimte.
4. Groen en spelen. Dit zijn werkzaamheden als snoeiwerk, verwijderen van zwerfvuil, gras maaien en speeltuinen onderhouden.

Gildebor is onderdeel van Sociaal Werkvoorzieningsbedrijf (SWB) Hengelo. De voornaamste twee gestelde doelen bij de oprichting van Gildebor waren het creëren van meer banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het kader van de Participatiewet (1) en het behalen van schaalvoordelen en efficiencyvoordelen (2). Daarnaast is het algemene doel: het beheer van de openbare ruimte op beeldkwaliteitsniveau B volgens IBOR.

Gildebor is een publiekrechtelijke organisatie, waarvan twee leden van het College van de gemeente Hof van Twente in het bestuur zitten. De gemeente heeft een Gemeenschappelijke Regeling met Sociaal Werkvoorzieningsbedrijf Hengelo en de gemeente Hengelo. Naast de Gemeenschappelijke Regeling is er een dienstverleningsovereenkomst, waar gedetailleerdere afspraken met Gildebor in staan. Deze dienstverleningsovereenkomst heeft verschillende productbladen, welke dienen als (prestatie)afspraken en jaarlijks geëvalueerd worden. De productbladen zijn bij de start van de samenwerking vooral gebaseerd op uren.

Het accountmanagement ligt bij de teamcoördinator Openbare Ruimte en de afdelingsmanager Leefomgeving. Samen hebben zij driewekelijkse directie overleggen met de directeur van Gildebor en de teamcoördinator Dienstverlening. Verder heeft de afdeling Publiekscentrum contact met Gildebor omdat daar de meldingen van burgers binnenkomen over gebreken in de openbare ruimte die worden doorgestuurd naar Gildebor en door Gildebor worden afgehandeld.

### §4.2 Relatie met Salut

Salut is een brede welzijnsinstelling die actief is in individuele cliëntondersteuning, opbouwwerk, jeugd- en jongerenwerk en vrijwilligerszaken. Salut richt zich op de ondersteuning van (groepen van) inwoners met als doel hun zelfredzaamheid te bevorderen, zo leveren ze dienstverlening aan inwoners met een vraag op het gebied van welzijn of zorg.

De basistaken van Salut zijn (Gemeente Hof van Twente, 2017):

- Informatie en advies geven aan de inwoners van de gemeente Hof van Twente op gebied van welzijn of zorg.
- Cliëntondersteuning: kortdurende begeleiding van mensen met een hulpvraag.
- Ondersteuning van vrijwilligers(organisaties) en mantelzorgers, bijvoorbeeld het organiseren van cursussen voor mantelzorgers of het organiseren van een eetcafé met ouderen.
- Activering van ouderen, bijvoorbeeld rondrijden met de boodschappenbuurtbus.
- Organisatie van professioneel jeugd- en jongerenwerk, zoals het organiseren van een poppodium voor beginnende bands.

Binnen de relatie schrijft de gemeente het beleid en voert Salut dit uit.

In het voorliggende veld werkt Salut op het gebied van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning in een triage samen met Team Zorg van de gemeente Hof van Twente. Zodra het om maatwerkvoorzieningen gaat, helpt de gemeente haar burgers zelf verder.

Salut is opgericht vanuit de (politieke) wens van de gemeente om één brede, overkoepelende lokale welzijnsinstelling te hebben. Voor 2015 was het welzijnswerk namelijk over meerdere instellingen verdeeld. Daarnaast speelde de decentralisatie van overheidstaken naar de gemeente in 2015 ook een rol in de beslissing.

De gemeente wilde graag een lokale instelling, zodat de medewerkers lokaal gebonden zijn en de lokale gemeenschap goed kennen. Een ander doel bij de oprichting was het maken van een professionaliseringslag en daarmee het leveren van een hogere kwaliteit aan de burgers.

De gemeente heeft een subsidierelatie met Salut. Binnen deze relatie is er een opdrachtverlening en kaderstelling, waarin staat wat Salut moet doen om subsidie te ontvangen. Deze is erg algemeen geschreven, de gemeente laat Salut volgens deze regeling vrij in hoe ze hier invulling aan geven.

Het accountmanagement ligt bij de teamcoördinator van de afdeling Sociaal Domein. Hij heeft driewekelijks gesprekken met de directeur van Salut.

### §4.3 Analyse van de interviews

In deze paragraaf<sup>1</sup> worden de belangrijkste bevindingen uit de interviews beschreven. Dit wordt gedaan op basis van de acht aspecten die in hoofdstuk 2 zijn opgesteld:

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. Doelen/mensbeeld         | 5. Controle               |
| 2. Motivatie/stimulansen    | 6. Communicatie (sturing) |
| 3. Vertrouwen en commitment | 7. Macht                  |
| 4. Afspraken                | 8. Cultuur                |

Een uitgebreidere koppeling tussen de theorie en de huidige situatie is te lezen in Appendix J. Per aspect schrijven beide theorieën namelijk andere handwijzen voor om de relatie tot een succes te maken. Ik kijk nu eerst per aspect hoe de relatie er momenteel uit ziet voordat ik advies kan geven in hoofdstuk 5.

In deze paragraaf is per aspect grofweg beschreven hoe de relatie eruit ziet, welke theorie de relatie daardoor het meest lijkt te volgen, is beschreven in Appendix J.

#### **1 Doelen/mensbeeld: Naast een gebruikelijk verschil in belangen, wordt er gestreefd naar het realiseren van gezamenlijke doelen**

Bij de relatie met Gildebor waren de doelen: het creëren van meer banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het kader van de Participatiewet (1) en het behalen van schaalvoordelen en efficiencyvoordelen (2). Hier is alleen het eerste doel gehaald.

De belangen van Gildebor en de gemeente zijn niet 100% gelijk. Gildebor heeft er bijvoorbeeld baat bij als zij alle werkzaamheden voor beide gemeenten hetzelfde kan doen. Dit is in de praktijk niet het geval, doordat de gemeente Hof van Twente “de knip” tussen het beleid en de uitvoering heeft gelegd en de gemeente Hengelo bijvoorbeeld ook beleidstaken naar Gildebor heeft overgedaan.

Bij de relatie met Salut waren de doelen: De gemeente wilde graag een lokale instelling, zodat de medewerkers lokaal gebonden zijn en de lokale gemeenschap goed kennen. Een ander doel bij de oprichting was het maken van een professionaliseringslag en daarmee het leveren van een hogere kwaliteit aan de burgers. Van beide doelen lijkt lastig te bepalen of ze zijn bereikt. Dit komt ook naar voren in de interviews: *“Doen ze datgeen dat wij vinden dat ze moeten doen? Ja, dat kan ik volgens mij wel redelijk vaststellen. Maar ik kan dit misschien niet altijd cijfermatig onderbouwen. Het is een beetje een gevoel. Dat klinkt zo zweverig, zo bedoel ik het ook niet.”* (Participant B)

In de interviews is er verder nog naar voren gekomen dat het de vraag is of er in de praktijk altijd gezamenlijke belangen zijn wanneer je met externe opdrachtnemers werkt: *“je ziet dat zodra je met partners die een deel van je beleids- of denkwerk overnemen (wat vaak aan de orde is met dit soort relaties), dat er andere belangen om de hoek komen kijken en dan vraag ik me echt af of deze 1 op 1 gelijk zijn.”* (Participant A)

Gildebor en Salut hebben natuurlijk naast de gezamenlijke doelen ook baat bij hun eigen voortbestaan en hun eigen continuïteit. Salut kan hier nog weer op een andere manier naar kijken, doordat Salut een privaatrechtelijke organisatie is en bij Gildebor zit de gemeente in het bestuur. Toch hoeft het streven naar

<sup>1</sup> Vanaf deze paragraaf wordt over beleidsmedewerkers en over productbeheerders gesproken.

Beleidsmedewerkers schrijven het beleid voor Salut en hebben hierover contact met de opdrachtnemer en productbeheerders controleren Gildebor op hun werkzaamheden en hebben daar ook contact over. Beiden zijn in dit onderzoek vergelijkbaar qua functie in relatie tot de opdrachtnemer.

continuïteit geen probleem te zijn, aangezien de gemeente ook belang heeft bij het voortbestaan van de partijen.

Wel merk je toch dat dit eigen bestaansrecht er wel voor zorgt dat de opdrachtnemer voldoende geld wil ontvangen. *“Wat wij van een aantal medewerkers soms wel mee krijgen, dan gaat het weer om dit en moet ik dat wel doen of moet ik dat niet doen: ik hoef het niet te doen en als ik het moet doen, moet ik extra geld hebben.”* (Participant D)

## 2 Motivatie/stimulansen: De gemeente werkt niet met financiële stimulansen of sancties

Binnen de relaties is het niet gebruikelijk om met financiële stimulansen of sancties te werken. Er wordt meer van intrinsieke motivatie uit gegaan in de gemeente.

Recentelijk is er wel voor het eerst met een financiële sanctie gewerkt binnen de relatie met Gildebor. Er is namelijk voor het eerst gedreigd om een termijn in te houden.

Bij Salut wordt er ook duidelijk vermeld dat zij vanuit intrinsieke motivatie werken: *“Als wij al discussie hebben met Salut over wat doe je nu precies en hoeveel personeel (lees: geld) heb je daarvoor nodig, dan is dat allemaal vanuit dezelfde intrinsieke motivatie die we hebben om de dingen in onze gemeente beter te maken. Zij zitten er niet, en die beleving heb ik echt niet, vanwege het belang van Salut en wij willen een stichting worden met zoveel omzet.”* (Participant B) en *“Dat zijn mensen die hebben die drive om iets te betekenen voor de samenleving, maar ook voor die specifieke groep die dat heel erg nodig heeft”.* (Participant B)

## 3 Vertrouwen en commitment: Binnen de beide relaties speelt vertrouwen en commitment een grote rol

Uit de interviews lijkt er vertrouwen te zijn binnen beide relaties. Er wordt bijvoorbeeld over de samenwerking met Gildebor gezegd:

*“Deze vertrouwenscomponent, dat partnerschapscomponent moet er wel in blijven zitten. We hebben het hier wel over mensen, ook de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Als je het heel zakelijk bekijkt, heeft Gildebor het er maar mee te doen als wij beslissen te bezuinigen. Maar dat is me niet genoeg, want het gaat wel over mensen. Daar komt dat partnerschap wel om de hoek kijken”* (Participant C).

Toch lijkt binnen deze relatie minder vertrouwen te zijn dan binnen de relatie met Salut, doordat er meer wordt gecontroleerd binnen de relatie met Gildebor. Hierover volgt onder aspect 5 meer. Participant B gaf over de relatie met Salut ook aan dat als deze moest kiezen voor het typeren van de relatie tussen de gemeente en Salut tussen vertrouwen of wantrouwen/controle, hij zou kiezen voor vertrouwen.

Verder blijkt dat wel beide partijen moeite hebben met het loslaten van hèn de werkzaamheden uit moeten worden gevoerd. Er wordt dus wel beweerd dat er vertrouwen is, maar uit de praktijk blijkt dit nog minder. Hieronder volgen enkele uitspraken uit de interviews:

- *“Nou dat is wel grappig, onze productbeheerder X wil steeds uren zien”* (Participant D)
- *“Dat is het zoeken: aan de ene kant laat je los en aan de andere kant wil je er eigenlijk bovenop zitten. Ik word namelijk aangesproken als Gildebor zijn werk niet goed doet. Ik wil dus ook weten of het goed gaat, het loslaten is dus wel ingewikkeld.”* (Participant C)
- *“Het gezamenlijke doel hebben we nu wel aardig voor elkaar: het beheer van de openbare ruimte op beeldkwaliteitsniveau B, maar we weten ook precies hoe we het willen. Misschien moeten wij dat wel soms een beetje loslaten en erop vertrouwen dat het goed komt.”* (Participant D)
- *“Bij ons zijn er beleidsmedewerkers die al heel lang meedraaien bij de gemeente en gewend zijn van oudsher dat zij heel erg over het “hoe” gingen. Het liefst tot op het niveau van een inwoner toe. Het is van de laatste jaren dat we dat veel meer willen loslaten, maar er zijn best wat mensen bij die dat wel lastig vinden, ook omdat ze dat gewoon nooit gewend zijn te doen.”* (Participant E)
- *“Omdat Gildebor waarschijnlijk ook niet terugkoppelt wat ze doen en hoe ze het doen en wat ze gedaan hebben. Zij zeggen dan “melding afgewikkeld”, maar hoe dan en wat dan...? Als wij dan een keer een telefoontje erachteraan krijgen van: ze zijn wel geweest, maar ze hebben niks gedaan. Dan gaat het meer richting wantrouwen... Ik vind dat we het moeten doen vanuit vertrouwen, want we willen het samen doen en dan moet je ook vertrouwen hebben dat ze het doen.”* (Participant D)



Door bovenstaande aspecten, lijkt er op operationeel niveau minder vertrouwen te zijn in de externe partij. Op tactisch en strategisch niveau lijkt dit wel goed te zijn.

Dat het vertrouwen op operationeel niveau niet altijd aanwezig is, wordt ook bevestigd door Participant B. Hij zegt dat er bij de beleidscollega's wel vertrouwen is, maar als je verder gaat naar de uitvoering (Wmo-consulenten met cliëntondersteuners van Salut): *“Daar kan nog wel wat verbeterd worden, daar wordt nog wel eens met een beetje wantrouwen naar elkaar gekeken: van zij doen ons werk of doen ze dat wel goed en dat soort dingen, dus daar zit nog wel een stukje waar het wat beter kan denk ik. Dat groeit wel nu, dat zie ik wel verbeteren. Maar kan ook nog wel een stuk beter.”*

Ook over de relatie met Gildebor wordt geantwoord op de vraag of hij de relatie zou typeren als een op basis van vertrouwen of wantrouwen/controle: *“Ik: vertrouwen. Ik weet van een aantal van mijn medewerkers dat die de andere kant op gaan.”* (Participant D)

Binnen de relatie met Gildebor is er zeker commitment. In de dienstverleningsovereenkomst zijn er bijvoorbeeld ook afspraken gemaakt dat de gemeente niet te veel mag fluctueren met het oog op de bedrijfscontinuïteit van Gildebor. De gemeente werkt zo dus ook mee aan een langdurig voortbestaan van Gildebor.

Verder is de relatie met Salut ook tot stand gekomen met als doel om een langdurige relatie op te bouwen. Er is hier sprake van een subsidieregeling, waardoor de gemeente in principe ieder jaar zou kunnen beslissen om het jaar erna een relatie met een andere partij aan te gaan. Wel is hier juridisch gezien een overgangperiode vereist op grond van beginselen van behoorlijk bestuur. Vanuit Salut is er zeker veel commitment, de gemeente Hof van Twente is hun enige opdrachtgever, dus zij hebben zeker baat bij een langdurige relatie met de gemeente.

#### **4 Afspraken: Binnen beide relaties wil de gemeente meer prestatiegerichte afspraken**

Binnen beide relaties wordt aangegeven dat de gemeente meer met prestatie indicatoren willen werken. Binnen de relatie met Gildebor werd er bijvoorbeeld aangegeven dat de gemeente geen discussie wil over het aantal uren dat in een taak gaat zitten. Gildebor moet simpelweg aan het beeldkwaliteitsniveau voldoen. Hoe zij dit realiseren, is aan Gildebor zelf.

Ook binnen de relatie met Salut wil de gemeente niet de discussie over hoe de taken worden uitgevoerd.

Ze willen zich dus bij beide relaties minder bezig houden met h $\ddot{o}$ e de uitvoering van het beleid wordt gedaan. Bij Salut lijkt dit toch makkelijker losgelaten te worden, mogelijk doordat hier minder concrete afspraken zijn gemaakt.

Wel wordt het lastig gevonden om dan prestatie-indicatoren op te stellen:

- *“Er zijn wel een aantal klussen die lastiger zijn om per vierkante meter te beschrijven. Zoals het evenement hier, in die tent doen wij ook heel veel dingen: die doorgang moeten wij helemaal aftimmeren, de hekken et cetera zetten wij eromheen. Dat is per jaar, ik zeg maar wat, 300 uur. Ook dat soort dingen moeten ze nog steeds doen. Als het terrein volgend jaar twee keer zo groot wordt, dan zit je toch meer op uren.”* (Participant D)
- *“Zij zijn de mensen die contact hebben met die mantelzorgers. Zij weten wel op basis van die gesprekken die zij voeren waar die mensen behoefte aan hebben. Dus wie ben ik dan om dat vanuit hier op te schrijven en in te kaderen. Om te zeggen van je moet een mantelzorgcompliment doen en je moet het op die en die manier doen.”* (Participant B)

Momenteel zijn de afspraken binnen de relatie met Gildebor gedetailleerd vastgelegd in de productbladen. Binnen de relatie met Salut zijn de afspraken meer op hoofdlijnen. Daar wordt dan ook op gestuurd, hierover bij het zesde aspect meer.

#### **5 Controle: De mate van controle is in beide relaties verschillend**

Voor de accountantscontrole werkt de gemeente met een interne controlecyclus. Deze is voor beide samenwerkingsrelaties hetzelfde. Voor deze cyclus moet verantwoord kunnen worden waar het geld aan besteed wordt. De accountant is gericht op prestatielevering en wil ook zien dat gecontroleerd kan worden of bepaalde prestaties zijn geleverd. Dit is zoals beschreven in de relatie met Salut nog lastig.

Verder is er binnen beide relaties ook sprake van politieke controle: de raad wil weten waar het geld naartoe gaat en of zaken goedkoper uitgevoerd kunnen worden. Zij zetten dus ook druk op de verantwoording. De controle door de raad en de accountant is dus hetzelfde voor beide relaties, maar op het gebied van productbeheerders en beleidsadviseurs is dit wel verschillend.

Controle (en sturing) vindt binnen de relatie met Gildebor plaats door middel van een dienstverleningsovereenkomst met productbladen. Gildebor heeft concrete en te monitoren afspraken gemaakt en beschreven in de productbladen, zoals dat Gildebor zijn eigen werk schouwt op basis van de beeldkwaliteit die hierin beschreven staat. De resultaten van het schouwen komen terecht bij de productbeheerders van de gemeente, zij controleren deze weer. Ook vindt er een jaarlijkse beleidsschouw plaats, die niet door Gildebor zelf wordt gedaan. Binnen de relatie met Gildebor wordt er meer gecontroleerd en gemonitord dan binnen de relatie met Salut. Met Salut is er alleen een subsidierelatie met een algemene opdrachtverlening en kadervaststelling, waardoor er minder afspraken zijn waar concreet op gecontroleerd kan worden.

Wel constateer ik dat er binnen beide relaties nog wordt gezocht naar een manier waarop de gemeente goed kan controleren: *“Ik vind het wel lastig. Het dubbele vind ik: ik denk dat je meer hebt aan een organisatie die echt samen met je kan optrekken en echt zelf goed nadenkt over wat er nodig is en tegelijkertijd zie ik dat de belangen uit elkaar lopen, waardoor wij in een soort corrigerende houding terecht komen naar Salut en dan zou het wel heel fijn zijn als je het echt concreet hebt beschreven.”* (Participant A)

Binnen beide relaties wordt er ook gecontroleerd door middel van de directie-overleggen en de indruk die de accountmanagers daar krijgen.

Bij de relatie met Gildebor is er op operationeel niveau soms teveel behoefte aan controle in de ogen van de accountmanager: *“Ik heb een opdracht en moet die opdracht controleren en als ze dat niet gedaan hebben, moet ik geld inhouden of moet ik extra geld geven of nou ja... dat komt er wel aan. Dat is niet wat wij willen, ook niet wat de directeur van Gildebor wil denk ik, maar je ziet dat dat wel ontstaat bij een aantal medewerkers”* (Participant D).

Dat er binnen de relatie met Gildebor meer wordt gecontroleerd kan duiden op het feit dat er minder vertrouwen is binnen deze relatie dan binnen de relatie met Salut. Dit hoeft echter niet zo te zijn. Een andere oorzaak hiervan kan de aard van de mensen zijn die werkzaam zijn in de afdeling. Het type mensen dat werkzaam is in de afdeling Leefomgeving is namelijk vaak zakelijker en technischer. Zij hebben mogelijk een andere manier van denken en handelen dan de medewerkers in de afdeling Sociaal Domein. Dit wordt bevestigd in de interviews:

*“Eigenlijk hecht ik meer waarde aan dat ik zie dat de externe partij in de praktijk goede dingen doet, dan precieze afspraken over de prestatie die ze leveren en het effect dat dat heeft. Ik denk dat dit ook ligt aan het domein waarin dit werk valt, in de openbare ruimte zijn de resultaten tastbaarder. Maar ik kan me voorstellen dat als ik daar zou zitten, dat het dan ook wat minder strak zou gaan, omdat je ook in de openbare ruimte creativiteit zou kunnen creëren door net iets anders met je bestekken om te gaan. Voor een deel hoort het wel een beetje bij het domein, maar het is ook hoe je er zelf naar kijkt. Dit is mijn manier en mijn stijl, ook geen absolute waarheid, maar je ziet dit wel terug in hoe wij naar externen werken.”* (Participant E)

Binnen de relatie met Gildebor wordt er ook aangegeven dat er wel degelijk vertrouwen is:

- *“Het is als trouwen op huwelijkse voorwaarden: er is liefde, maar er zijn ook gewoon heldere afspraken. De filosofie die erachter zit is dat wat ons allebei draagt en drijft in hoe we met elkaar omgaan. Je kijkt altijd hoe je samen dingen oplost, maar uiteindelijk hebben we wel afspraken met elkaar. Er moet wel een prestatie worden geleverd en we durven elkaar daar ook in alle scherpte op aan te spreken. Dat kan omdat het vertrouwen van dat partnerschap er is.”* (Participant C)

Dit bevestigt dus dat een gebrek aan vertrouwen niet de oorzaak hoeft te zijn van het controleren binnen deze relatie. Maar zoals onder aspect drie al is gezegd, verschilt het vertrouwen op de verschillende niveaus en kan dit op operationeel niveau wel de oorzaak zijn voor de vele controle.

Niet alleen de aard van de mensen kan een rol spelen in de mate van controle, ook de aard van de werkzaamheden speelt een rol. De taken zijn in de harde sector zodanig anders dat er meer meetbare afspraken kunnen worden gemaakt, bij Salut is dit toch algemener. Dit wordt ook bevestigd in de interviews.

Verder speelt controle ook nog een andere rol. Bij Salut is er ook controle door middel van het netwerk van de gemeente: *“Er is heel snel de vinger op te leggen op het moment dat daar wat gemakkelijk over gedacht wordt, of minder gedaan wordt of minder kosten worden gemaakt, dat soort dingen... (vraag van onderzoeker: “Hoe komt dat?”) ...ook doordat mensen van Salut natuurlijk werken in onze gemeente. Ze zijn zichtbaar, ze doen iets met mensen. Daar zitten anderen bij die hebben contacten met instellingen, die zien dat ook. Nou ja, je hebt een netwerk.”* (Participant B). Wel is het zo dat je als buitenstaander de ondersteuning en begeleiding van Salut minder ziet. Die zichtbaarheid is bij Gildebor veel groter, voor de inwoners en voor de politiek. Je ziet als inwoner bijvoorbeeld dat er niet vaak genoeg gemaaid is. Deze zichtbaarheid zorgt er ook voor dat inwoners sneller een opvatting hebben. Verder heeft de gemeente binnen de relatie met Gildebor ook controle doordat zij in het bestuur zitten. Over de zitting in het bestuur van Gildebor volgt later meer.

## **6 Communicatie (sturing): Bij de relatie met Gildebor is de communicatie meer sturend op details dan bij Salut**

Binnen beide relaties is er veel communicatie via de driewekelijkse directie-overleggen, via deze overleggen wordt er ook gestuurd. In de relatie met Gildebor is de gemeente meer sturend op basis van het vastgestelde beeldkwaliteitsniveau van het onderhoud.

In de relatie met Salut krijgt de partij meer vrijheid, waardoor de communicatie gelijkwaardig lijkt. De gemeente communiceert hier dus minder sturend.

Binnen beide relaties vinden er structureel overleggen plaats tussen de gemeente en de opdrachtnemer. Bij de relatie met Salut zijn dit vanuit de gemeente beleidsmedewerkers, bij de relatie met Gildebor zijn dit vanuit de gemeente de productbeheerders. De gemeente maakt hiervan niet structureel verslagen.

In de relatie met Gildebor is er duidelijk gekozen voor het hebben van sturing. De gemeente wil binnen deze relatie zelf kunnen bepalen welke werkzaamheden er gedaan moeten worden. Zij hebben er namelijk voor gekozen om het beleid zelf te blijven schrijven en alleen de uitvoering door Gildebor te laten doen.

Bij de samenwerking met Salut is de gemeente minder sturend in hoe Salut werkzaamheden uitvoert. De gemeente stuurt alleen op grote lijnen en niet op operationele, uitvoerende werkzaamheden. Zij geeft aan voor 80% tot 90% sturend te zijn en dat Salut echt een uitvoeringsorganisatie is. De gemeente stuurt dus wel en geeft geld voor bepaalde taken en schrijft erop toe dat Salut deze uitvoert.

De cultuur is in het welzijnswerk ook anders van oudsher, hierin zijn geen grote sturingsambities. Subsidie-ontvangende instellingen hebben altijd een grote mate van vrijheid gehad om hun gesubsidieerde taken naar eigen inzicht uit te voeren. Gemeenten toetsen daarbij achteraf doorgaans marginaal op punten van doelmatigheid en doeltreffendheid.

Het effect van de mate van sturing binnen de relaties lijkt het volgende: hoe meer sturing, hoe zakelijker de relatie wordt en hoe meer deze richting de klassieke opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie gaat.

Onder communicatie vallen ook evaluaties. Met Gildebor worden er jaarlijks evaluaties uitgevoerd met betrekking tot de samenwerking. Met Salut wordt dit nog niet gedaan. Wel is er onlangs een evaluatie geweest over een deel van de samenwerking, namelijk over de triage.

De communicatie intern lijkt binnen de afdeling Sociaal Domein en binnen de afdeling Openbare Ruimte ook verschillend. De accountmanager van Salut lijkt minder een beeld te hebben van wat er speelt op operationeel niveau dan de accountmanager van Gildebor. Over de kwestie of het een probleem is dat Salut zoveel mogelijk werk naar zichzelf toe wil trekken, antwoordde de accountmanager van Salut bijvoorbeeld: *“ik weet niet of dit een issue is op lager niveau”*.

Verder ligt er binnen beide relaties vanuit de accountmanagers de wens om ook op operationeel niveau veel contact te hebben met de externe partij, zodat er minder opgeschaald wordt:

- *“Eigenlijk wil ik bij de evaluatie alleen maar horen dat het goed was. Dus kijken of we die productoverleggen nog beter aan de gang kunnen krijgen, zodat ze zelf de problemen oplossen. Nu hoor ik nog wel eens de term over de schutting gooien, maar er moet meer worden samengewerkt en*

*afspraken worden gemaakt. De communicatie tussen de gemeente en Gildebor is dus nog wel een doel, maar dan op de laagste niveaus” (Participant D)*

- *“Ik probeer het echte werken met de samenleving zoveel mogelijk bij de medewerkers te laten, want daar zit de echte vakinhoudelijke kennis ... Het is dus veel mooier als ze zelf dit contact hebben. Ook is het eigenlijk niet behapbaar als je er bij alle externe partijen telkens zelf wil zijn.” (Participant E)*

### **7 Macht: De gemeente handelt niet altijd naar haar machtspositie**

De gemeente handelt binnen beide relaties niet altijd naar haar machtspositie. De gemeente lijkt in beide relaties de macht te hebben, doordat zij opdrachtgever is. In de praktijk is dit niet zo zwart-wit, zoals eerder beschreven is de gemeente bijvoorbeeld binnen de relatie met Salut ook afhankelijk van hun kennis en hun worteling in de lokale samenleving. Verder is de gemeente ook afhankelijk van Gildebor, waardoor dit ook geen klassieke opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie is, Gildebor vervult voor de gemeente bijvoorbeeld ook de invulling van de Participatiewet.

De afhankelijkheid van de opdrachtnemer lijkt binnen de relatie met Salut groter, doordat de gemeente niet zomaar een andere opdrachtnemer kan vinden die ook lokaal geworteld in de samenleving is en daardoor veel kennis van en contacten heeft met de inwoners. Wel is het zo dat Salut ook meer afhankelijk is van de gemeente, omdat de gemeente in de relatie met Salut de enige opdrachtgever is, terwijl Gildebor ook de gemeente Hengelo als opdrachtgever heeft.

Binnen de relaties legt de gemeente niet de nadruk op een eventueel machtsverschil. Over de relatie met Gildebor wordt gezegd:

*“In strikt formele zin is dat zo, zijn wij de opdrachtgever want wij betalen, dus wij bepalen. Zo zou je ernaar kunnen kijken. Maar in de praktijk is het veel meer, en zou het ook moeten zijn, een samenwerking vanuit gemeenschappelijke, gedeelde belangen. Waarbij je duidelijk hebt van wat is onze rol als gemeente en wat is jullie rol als Salut.” (Participant B)*

Over de relatie met Salut is het volgende gezegd:

*“We kunnen wel heel erg samen kijken in gelijkwaardigheid, in ieder geval in de gesprekken, naar wat ze doen. Helemaal gelijkwaardig is het natuurlijk niet, omdat wij uiteindelijk beschikken over het geld, maar als je kijkt naar de manier waarop de gesprekken gevoerd worden zijn ze voor ons wel echt een partner, meer dan dat ze iets uitvoeren.” (Participant E)*

De relatie met Gildebor is wel een dubbele relatie, want naast dat de gemeente opdrachtgever is volgens de dienstverleningsovereenkomst, neemt de gemeente ook zitting in het bestuur. Er zitten namelijk twee leden van het College in het bestuur van Gildebor. De gemeente heeft op deze manier via twee kanalen zeggenschap en zo een dubbele manier om invloed uit te oefenen.

Binnen de relatie met Salut heeft de gemeente macht doordat zij hen betalen, maar dit uit de gemeente niet op die manier: *“uiteindelijk hebben wij natuurlijk de macht, want wij hebben het geld. Alleen willen we niet op die manier samenwerken.” (Participant B)*

Verder is het machtsverschil er ook doordat de gemeente degene is die het beleid schrijft en de externe partij dit uitvoert. De externe partijen hebben er echter wel inspraak in. Salut krijgt in de uitvoering meer vrijheid dan Gildebor, zoals al eerder besproken is. Gildebor heeft ook wel wat invloed op het vormen van het beleid, ze worden namelijk wel door de gemeente om advies gevraagd en grote veranderingen worden met hen afgestemd.

Binnen de relatie met Gildebor lijkt de gemeente meer in de opdrachtgeversrol te kruipen dan in de relatie met Salut.

### **8 Cultuur: De heersende cultuur van de sectoren is van invloed op de sturing en controle**

Zoals al onder de eerdere genoemde aspecten werd beschreven, lijkt de aard van de mensen die werkzaam zijn in de verschillende sectoren een rol te spelen in de manier van communiceren en sturing. Over de medewerkers op de afdeling Openbare Ruimte wordt bijvoorbeeld gezegd:

*“Het zijn bij ons allemaal techneuten, over het algemeen. Die geloven niet zomaar iets wat je vertelt, die willen dat wel gewoon zien.” (Participant D).*

De cultuur binnen de verschillende organisaties kan ook verschillend zijn. Binnen Gildebor kan er meer een soortgelijke cultuur heersen als bij de gemeente. Medewerkers van Gildebor hebben namelijk eerst voor de gemeente gewerkt, waardoor zij gewend zijn dezelfde doelen te hebben als de gemeente.

Verder speelt binnen de gemeente de invloed van de politiek ook een rol. Hierover volgt meer in de volgende paragraaf.

#### §4.4 Overige opvallende bevindingen

##### - De rol van de inkoop- en aanbestedingsadviseur

De rol van de inkoop- en aanbestedingsadviseur binnen de organisatie is opvallend. Momenteel blijkt dat deze vooral toeziet of een beslissing tot het aangaan van een relatie rechtmatig is in plaats van dat hij een inhoudelijk advies geeft. Dit komt doordat de adviseur aangeeft hier momenteel te weinig tijd voor te hebben, aangezien er maar 1 persoon is die deze rol voor de gehele gemeente vervult. Het is de vraag of de adviseur hier zelf geen actievere rol in kan nemen als voor de adviseur op andere gebieden tijd vrijgemaakt kan worden. Verder is de inkoop en ook het contractmanagement decentraal geregeld. Er wordt hierbij vanuit gegaan dat de vakinhoudelijke kennis op de afdeling ligt. Ik heb de indruk dat er binnen de afdelingen behoefte is aan meer kennis over contractmanagement. Dit is ook naar voren gekomen in §4.3 bij het aspect afspraken. Ook wordt het bijvoorbeeld als lastig wordt ervaren om prestatieafspraken te maken.

##### - Accountmanagement

Binnen de organisatie heerst er geen eenduidig beeld over de rol van accountmanager en de bijbehorende taken. Zo ligt de invulling van de accountmanagersrol bij de accountmanager zelf. Er wordt vanuit gegaan dat de persoon deze rol op basis van ervaring op zich kan nemen.

##### - Evaluaties

In de relatie met Gildebor wordt er jaarlijks geëvalueerd, maar is hier nog geen goede manier voor gevonden. In de relatie met Salut wordt er niet gezamenlijk geëvalueerd, er heeft alleen een evaluatie plaatsgevonden over de triage.

##### - Politieke invloed

In beide relaties kwam er ook duidelijk naar voren dat de politiek binnen de gemeente ook van invloed is op het type opdrachtgever dat je kan zijn. Als gemeente zit je in een opdrachtgeversrol tegenover de externe partij, maar de ambtelijke organisatie van de gemeente heeft ook weer een bestuur boven zich. Namelijk de burgemeester en wethouders en de gemeenteraad die bepaalde keuzes kunnen maken, waar de ambtelijke organisatie geacht wordt naar te handelen. In beide relaties is dit op verschillende manieren te merken en zorgt dit ervoor dat de relatie meer richting een relatie volgens de Agencytheorie gaat. De volgende factoren spelen namelijk een rol:

De raad is de laatste jaren, zoals in vele gemeenten, kritisch over de vraag wat de verbonden partijen precies doen en hoeveel dit de gemeente kost. Ook willen ze weten hoe het staat met de gemeentelijke zeggenschap. Ten tweede wil de raad meer grip krijgen op de vraag wat er gebeurt voor de miljoenen euro's die jaarlijks worden uitgegeven sinds de gemeente de nieuwe taken in 2015 kreeg op het gebied van jeugdzorg, de Participatiewet en de aanvulling op de Wmo.

Ten derde speelt het feit dat de gemeente forse financiële tekorten heeft de komende jaren een rol. Dit betekent dat de gemeente een forse structurele bezuinigingstaakstelling heeft, in de orde van 2 tot 3 miljoen euro, welke jaarlijks terugkomt. Dat leidt ertoe dat er zowel in de harde sector (Gildebor) en in het sociaal domein (Salut) meer de focus ligt op de vraag of taakuitvoering goedkoper en slimmer kan.

Deze politieke invloed zorgt ervoor dat er binnen beide relaties vanuit de raad de vraag is naar meer verantwoordingsinformatie in de vorm van cijfers en prestatie indicatoren. Deze vraag zorgt voor een relatie die meer weg heeft van Agencytheorie op het gebied van controle en op die manier de gemeente dus dwingt om als opdrachtgever een bepaalde rol in te nemen. Wel kan de invloed hiervan beperkt zijn, doordat dit niet hoeft te veranderen hoe je als opdrachtgever daadwerkelijk stuurt binnen de relatie. Verantwoording kan namelijk los staan van sturen, zo blijft de invloed op hoe je met elkaar omgaat beperkt. Wel denk ik dat zodra er meer verantwoordingsinformatie wordt geleverd door de opdrachtnemers, dit waarschijnlijk tot gevolg zal hebben dat productbeheerders of beleidsmedewerkers binnen de gemeente hier meer op zullen gaan sturen. De financiële tekorten zijn momenteel voor Gildebor al te merken in de nieuwe kadernota. Hierin wordt aangekondigd dat er minder geld beschikbaar is binnen de afdeling Openbare Ruimte. Dit kan gevolgen hebben voor Gildebor. Het beeldkwaliteitsniveau waarop Gildebor de openbare ruimte onderhoudt kan bijvoorbeeld naar beneden worden bijgesteld. Als het beleid zo wordt aangepast naar een lager niveau, zal de raad dit ook

tegenkomen en het gevolg (bijvoorbeeld minder vaak gras maaien of meer zwerfafval) hiervan moeten accepteren.

Binnen de relatie met Salut is er vanuit de raad behoefte aan meer verantwoordingsinformatie. Zij willen duidelijker inzicht hebben in welke werkzaamheden er exact met de subsidie van de gemeente verricht worden. De mensen die erg betrokken zijn bij de relatie weten wel dat er goede dingen gebeuren, maar het college en de gemeenteraad hebben toch behoefte aan meer verantwoordingsinformatie. Hierin merk je wederom dat een accountmanager dus niet de vrijheid heeft om een relatie zo vorm te geven als hij eventueel zou willen. Wanneer een accountmanager Salut veel vrijheid wil geven en volgens de Stewardshiptheorie wil handelen, wordt deze toch gedwongen om zich op het gebied van controle volgens de Agencytheorie te gedragen.

#### §4.5 Belangrijkste verschillen en bevindingen

In deze paragraaf wordt de analyse van de huidige situatie uitgebreider gekoppeld aan de twee theorieën. Per aspect kijk ik of de gemeente zich in deze relatie meer gedraagt volgens Agencytheorie of volgens Stewardshiptheorie. Zo wordt er per relatie een beeld geschetst over welke theorie deze het meest lijkt te volgen in de huidige situatie. Het overzicht daarvan is in onderstaande tabel te zien, de toelichting hiervan is te vinden in Appendix J.

Een voorbeeld van zo'n toelichting is: de relatie met Salut lijkt op aspect 2 "motivatie/stimulansen" meer op de Stewardshiptheorie, dit komt doordat er vanuit wordt gegaan dat Salut intrinsieke motivatie heeft en een gezamenlijk belang met de gemeente. Daarom wordt er ook niet echt gebruik gemaakt van financiële prikkels. De aanwezigheid van intrinsieke motivatie is tijdens de interviews bevestigd: *"Daar is echt commitment op dat stuk dat wij hebben richting die inwoner en de ondersteuning. Dat zijn mensen die daar, dat klinkt zo afgezaagd... maar met hart en ziel voor gaan, echt vanuit intrinsieke motivatie, anders doe je dat werk ook niet. Als jij niet gemotiveerd bent om mensen te helpen, ga je niet werken bij een welzijnsinstelling."* (Participant B). Dit samen zorgt ervoor dat de relatie met Salut meer wegheeft van de Stewardshiptheorie op het gebied van motivatie en stimulansen. Zo is dit voor alle aspecten voor Gildebor en Salut uitgelegd in Appendix J.

Gildebor			Salut		
Aspecten	Passend bij theorie	Huidige situatie	Aspecten	Passend bij theorie	Huidige situatie
1 Doelen/mensbeeld	Steward	Er is gezamenlijk belang	1 Doelen/mensbeeld	Steward	Er is gezamenlijk belang
2 Motivatie/stimulansen	Steward	Intrinsiek, geen financiële prikkels, recent wel sancties	2 Motivatie/stimulansen	Steward	Intrinsiek, geen financiële prikkels/sancties
3 Vertrouwen en commitment	Agent	Deels vertrouwen, deels wantrouwen. Zeker commitment	3 Vertrouwen en commitment	Steward	Veel op vertrouwen. Commitment is aanwezig
4 Afspraken	Agent	Duidelijke afspraken (niet altijd resultaatgericht)	4 Afspraken	Steward	Afspraken op hoofdlijnen
5 Controle	Agent	Veel controle	5 Controle	Steward	Weinig controle
6 Communicatie (sturing)	Agent	Sturend	6 Sturing (sturing)	Steward	Minder sturend
7 Macht	Agent	Opdrachtgevers-rol	7 Macht	Steward	Gelijkwaardig
8 Cultuur	Steward	Mensen meer op de cijfers	8 Cultuur	Steward	Mensen meer op basis van vertrouwen en vrijheid

Tabel 4.1 Overzicht analyse huidige situatie

De relatie met Gildebor lijkt dus momenteel in meerdere aspecten op een principaal-agent relatie, met name door de controle en monitoring die daarin plaatsvindt. De relatie met Salut lijkt meer op basis van met name vertrouwen te zijn en komt daardoor meer overeen met een principaal-steward relatie.

Verder is er bij Gildebor een duidelijkere scheiding in producten, hier zijn de productbeheerders namelijk verantwoordelijk voor bepaalde productgroepen. Binnen de relatie met Salut is er niet zo'n duidelijke scheiding tussen de verschillende beleidsmedewerkers die contact hebben met Salut. De reden hiervoor is mogelijk ook gebrek aan inzicht in welke werkzaamheden er in de praktijk allemaal worden verricht per beleidsmedewerker.

In het volgende hoofdstuk zal er verder in worden gegaan op wat de gemeente kan doen om beide relaties meer richting een principaal-agent of een principaal-steward relatie te veranderen.

## Hoofdstuk 5 Conclusie, aanbevelingen & discussie

De hoofdvraag van dit onderzoek was: **“Hoe kan het beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties van de gemeente Hof van Twente verbeterd worden?”** Voordat deze vraag beantwoord kan worden, worden eerst de drie deelvragen beantwoord. In §5.1 worden de eerste twee deelvragen beantwoord. In §5.2 wordt eerst vanuit de theorie gefocust op de relaties met Gildebor en Salut, in deze paragraaf wordt dus de derde deelvraag beantwoord. Daarna wordt er een algemeen advies gegeven over opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties van de gemeente. Ten slotte volgen in §5.3 nog de suggesties voor vervolgonderzoek.

### §5.1 Beantwoording van de eerste twee deelvragen

#### §5.1.1 Wat wordt in de literatuur gesteld over succesvol beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties?

In de literatuur bleken er verschillende theorieën met bijbehorende zienswijzen op opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties. Twee contrasterende theorieën zijn de Agencytheorie en de Stewardshiptheorie. Beide theorieën gaan uit van een opdrachtgever (principaal), maar van verschillende opdrachtnemers: een agent (Agencytheorie) of een steward (Stewardshiptheorie). Het opvallendste verschil tussen beide theorieën is dat de Agencytheorie uitgaat van een relatie waarbinnen de opdrachtgever en de opdrachtnemer allebei eigenbelangen hebben en hiernaar zullen handelen en Stewardshiptheorie uitgaat van gezamenlijke doelen. Op basis van deze aanname, moet de opdrachtgever volgens de theorieën verschillend handelen. De manier waarop de opdrachtnemer gestuurd, gemotiveerd en gestimuleerd moet worden is binnen beide theorieën verschillend. De sturing is binnen een principaal-agent relatie op basis van controle, door middel van afspraken en het monitoren hiervan. Binnen een principaal-steward relatie is dit op basis van vertrouwen en krijgt de opdrachtnemer veel vrijheid. Agencytheorie schrijft voor dat een opdrachtgever de opdrachtnemer kan motiveren met behulp van financiële prikkels en sancties. Stewardshiptheorie gaat uit van intrinsieke motivatie en daarom ook uit van niet-financiële prikkels en gezamenlijke doelen als motivatie. Naast het bestuderen van beide theorieën is er ook literatuur bestudeerd over succesfactoren in buyer-supplier relaties. Zo is naar aanleiding van dit literatuuronderzoek een overzicht gemaakt van belangrijke aspecten binnen opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties. Dit zijn de volgende aspecten:

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. Doelen/mensbeeld         | 5. Controle               |
| 2. Motivatie/stimulansen    | 6. Communicatie (sturing) |
| 3. Vertrouwen en commitment | 7. Macht                  |
| 4. Afspraken                | 8. Cultuur                |

Op basis van deze aspecten zijn de huidige relaties met Gildebor en Salut geanalyseerd.

#### §5.1.2 Hoe is het beheer van de huidige opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties vormgegeven?

Uit de interviews is gebleken dat de relatie met Gildebor in de praktijk meer lijkt op een principaal-agent relatie en de relatie met Salut heeft meer weg van een stewardshiprelatie. Dit komt voornamelijk doordat er binnen de relatie met Gildebor veel meer afspraken zijn gemaakt, deze zijn ook te vinden in een dienstverleningsovereenkomst met bijbehorende productbladen. Op basis van deze afspraken wordt gecontroleerd. Wekelijks wordt er geschouwd door Gildebor zelf en er vindt twee keer per jaar een beleidsschouw plaats. Deze schouwresultaten worden door de productbeheerders van de gemeente bekeken en zij overleggen weer wekelijks met Gildebor.

De relatie met Salut is duidelijk meer vormgegeven op basis van vertrouwen. Er zijn weinig afspraken gemaakt, er is een opdrachtverlening en kaderstelling, maar deze is veel minder uitgebreid dan de dienstverleningsovereenkomst met Gildebor. Er wordt dus gestuurd op grote lijnen in plaats van echt op de uitvoering en Salut krijgt veel vrijheid van de gemeente. Dit ligt ook aan de aard van de dienstverlening, de resultaten van de werkzaamheden in het welzijnswerk zijn moeilijker meetbaar.

Het doel van dit onderzoek was het vinden van verbeterpunten binnen het beheer van de huidige opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties, zodat er daarna met behulp van literatuur een advies hierover kan worden geschreven. De aanbevelingen op basis van de literatuur zijn te lezen in §5.2. In Appendix K zijn de uitgebreide praktische aanbevelingen voor de gemeente Hof van Twente te vinden.



## §5.2 Aanbevelingen op basis van literatuur

In deze paragraaf wordt eerst voor Gildebor uitgelegd wat zij als stappen kunnen ondernemen om meer naar een principaal-agent relatie te gaan en vervolgens wat zij kunnen doen om hun relatie meer als een principaal-steward relatie vorm te geven. Daarna volgt een korte conclusie met de optie die ik het beste bij de relatie vind passen. Ten slotte volgt hetzelfde voor Salut. Zo wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag: *Wat kan gegeven de huidige situatie en wat bekend is in de literatuur verbeterd worden aan het beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemersrelaties van de Gemeente Hof van Twente?*

### §5.2.1 Mogelijkheden voor de relatie met Gildebor

Om als gemeente nog meer volgens de Agencytheorie te gaan handelen, zou de gemeente Hof van Twente de volgende stappen kunnen ondernemen om de relatie volgens deze theorie te verbeteren:

- Om het probleem van Moral Hazard (gebrek aan inspanning door de opdrachtnemer) op te lossen, kan de gemeente op twee manieren afspraken maken: op basis van gedrag of op basis van resultaten. De werkzaamheden van Gildebor zijn geschikt voor beide manieren. De gemeente kan namelijk zowel gedragsgerichte afspraken als resultaatgerichte afspraken maken. Het maken van gedragsgerichte afspraken is mogelijk doordat de gemeente de buitendienst eerder zelf heeft gedaan en daardoor inzicht heeft in de taken die Gildebor moet uitvoeren om bepaalde resultaten te behalen. Resultaatgericht contracteren is hier ook mogelijk omdat de uitkomsten meetbaar zijn. Voor de gemeente is het logischer om meer resultaatgericht te gaan sturen als ze het risico meer bij de externe partij willen leggen en zich dus niet bezig willen houden met hoe Gildebor de werkzaamheden uitvoert. De gemeente moet dan dus wel leren om meer los te laten.
- Adverse selection kan hier ook een probleem zijn, al kwam in hoofdstuk vier al naar voren dat dit binnen de relatie met Gildebor geen grote rol speelt. De gemeente heeft namelijk veel kennis over de werkzaamheden door hun ervaring met de buitendienst en verder ontvangen ze veel informatie door middel van de schouwresultaten.
- Volgens Agencytheorie kan een opdrachtgever de opdrachtnemer verder nog stimuleren door middel van financiële prikkels en sancties. Momenteel gebeurt dit nog niet, maar hier kan de gemeente wel mee gaan werken. Binnen de gemeente is het niet gebruikelijk om te werken met financiële bonussen, ook is het momenteel door de politieke invloed lastig om Gildebor te belonen in de vorm van financiële prikkels. Misschien is het wel wenselijk om toch een mogelijkheid te hebben om Gildebor financieel te stimuleren. Hier zou de gemeente over na kunnen denken. Wanneer uit de beleidsschouw blijkt dat Gildebor niet goed presteert, kunnen hier wel financiële sancties uit komen. De gemeente kan kritischer zijn in haar betalingen en zo bijvoorbeeld een termijn met vertraging betalen. Hierover moeten vooraf wel duidelijke afspraken gemaakt worden. De gemeente is natuurlijk wel contractueel verplicht om te betalen, dus geld inhouden kan alleen bij wanprestatie.

Volgens de Stewardshiptheorie kan de gemeente de volgende stappen ondernemen om de relatie te verbeteren:

- De gemeente kan Gildebor meer vrijheid geven in het uitvoeren van de werkzaamheden en dus meer uitgaan van vertrouwen. Zo wordt er meer verantwoordelijkheid bij Gildebor gelegd. Dit is meteen een niet-financiële stimulans die Stewardshiptheorie voorschrijft. Dit betekent wel dat de gemeente moet loslaten en zich minder zal moeten bemoeien met de manier van uitvoering. Een andere manier om meer vrijheid te geven aan de opdrachtnemer is om deze zelf zijn eigen werkzaamheden te laten controleren, dit doet de gemeente momenteel al.
- De gemeente moet voldoende aandacht schenken aan het duidelijk stellen van gezamenlijke doelen. De medewerkers van de gemeente en van Gildebor moeten zich realiseren dat zij een gezamenlijk belang hebben. Momenteel kan dit besef er nog wel zijn, doordat nog veel medewerkers van Gildebor ooit voor de gemeente Hof van Twente hebben gewerkt. Dit aantal zal in de loop van de jaren minder worden. Meer over de bewustwording van gezamenlijke doelen is te lezen in Appendix K.

Zelf denk ik dat de Agencytheorie deels past bij de relatie met Gildebor. De werkzaamheden lenen zich hier goed voor: er kunnen duidelijke afspraken worden gemaakt over het voldoen aan het beeldkwaliteitsniveau en hierop kan goed worden gecontroleerd.

Je ziet ook dat de relatie zich in de praktijk steeds meer ontwikkelt van een partnerschap naar een relatie opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie, wat beter past bij de Agencytheorie. Het is echter wel van belang dat

medewerkers van de gemeente zich realiseren dat de samenwerking met Gildebor ook in het kader van de participatie is aangegaan. Dit sociale aspect aan de relatie zorgt er ook voor dat de relatie niet te zakelijk moet worden. Productbeheerders moeten zich dus niet gedragen alsof ze met een aannemer samenwerken. Wanneer je als opdrachtgever namelijk erg zakelijk wil zijn en je volgens de Agencytheorie wil gedragen, past dit beter bij een relatie met een aannemer die een klein standaardwerk gaat uitvoeren. Wanneer zij het beheer van de openbare ruimte zouden doen, kan je dan meer sturen op zo veel mogelijk kostenbesparing. De sociale kant van de opdrachtnemer, de ruimte die wordt gegeven voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zorgt er juist voor dat in deze relatie vertrouwen ook een belangrijke rol speelt. Daarnaast is er nog een nadeel aan de ontwikkeling naar een opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie. Je merkt namelijk dat je door alle afspraken ook inlevert aan flexibiliteit. Een actueel voorbeeld hiervan is het bestrijden van de eikenprocessierups. Recent waren er aannemers voor de gemeente bezig met het reconstrueren van een weg. Zij hadden veel last van de rups in de bomen die langs deze weg stonden. Gildebor hoeft volgens het beleid alleen te bestrijden op prioriteitslocaties, zoals scholen, en dit was geen prioriteitslocatie. Toen de gemeente vroeg of zij hier konden bestrijden, zei Gildebor dat dit niet hoeft volgens het beleid. Zo zie je een starre houding van Gildebor terug wanneer er moet worden afgeweken van het bestaande beleid.

Het is binnen deze relatie dus van belang dat deze zich niet zo ontwikkelt dat hij te zakelijk wordt. Hoe dit voorkomen kan worden, wordt verder uitgelegd in Appendix K. Hierbij moet wel in het achterhoofd worden gehouden dat de invloed van de politiek hier ook een rol in speelt, zoals eerder genoemd in hoofdstuk 4.

### §5.2.2 Mogelijkheden voor de relatie met Salut

Ook voor de relatie met Salut heeft de gemeente verschillende mogelijkheden volgens beide theorieën. Om zich meer volgens de Agencytheorie te gedragen, kan de gemeente de volgende stappen ondernemen:

- Volgens de Agencytheorie moet de gemeente handelen om de twee problemen die zich volgens de theorie voor kunnen doen op te lossen. Deze twee problemen zijn Moral Hazard (gebrek aan inspanning door de opdrachtnemer) en Adverse Selection (de opdrachtnemer heeft meer kennisattributen van haar diensten waardoor de opdrachtgever risico loopt om een dienst van een lage kwaliteit te kopen).  
Om dit eerste probleem op te lossen kan de gemeente duidelijkere afspraken maken met Salut. Ook binnen deze relatie kan worden geïnvesteerd in gedragsgericht contracteren of meer prestatiegericht contracteren. In deze sector is het lastig om resultaten te meten, waardoor het praktischer is om gedragsgerichte afspraken te maken. De gemeente heeft momenteel nog weinig inzicht in de exacte taken die Salut voor ze uitvoert. Het is volgens deze theorie dus van belang dat de gemeente erin gaat investeren om meer inzicht hierin te krijgen, zodat de gemeente ook meer kan gaan controleren of Salut de taken uitvoert. Met behulp van deze gedragsgerichte afspraken is het dus makkelijker om te monitoren en te evalueren. In de loop der tijd zal het steeds gemakkelijker worden om gedragsgericht te sturen, daarom past dit ook bij een langdurige relatie. De gemeente zal namelijk het gedrag van Salut steeds beter leren te beoordelen.  
Het tweede probleem van informatie-asymmetrie zal deels een rol blijven spelen, als gemeente kan je namelijk niet altijd bepalen waar behoefte aan is onder de inwoners. Salut kan dit beter doordat zij lokaal werken tussen de inwoners.
- Werken met financiële prikkels en sancties. Een positieve financiële prikkel kan binnen een subsidierelatie worden gegeven door Salut toestemming te geven om budget dat over is te reserveren voor innovatie in plaats van in de subsidievaststelling een lager bedrag vast te stellen. Een negatieve financiële prikkel is aan het einde van het jaar lager vaststellen van de subsidie of het jaar erna minder subsidie verstrekken.

Volgens Stewardshiptheorie kan de gemeente de volgende stappen uitvoeren om de relatie te verbeteren:

- Stewardship schrijft voor dat een opdrachtgever en opdrachtnemer moeten werken vanuit gelijkwaardigheid. Zo moet de gemeente dus niet in een traditionele opdrachtgeversrol kruipen.
- Binnen de relatie moet hier ook voldoende aandacht worden geschonken aan het opstellen van gezamenlijke doelen. Zo kan de opdrachtnemer vanuit intrinsieke motivatie naar deze doelen toe werken. Wat ook belangrijk is voor de intrinsieke motivatie is dat er een veilige omgeving wordt gecreëerd voor de opdrachtnemer. In theorie zou de gemeente ieder jaar kunnen beslissen om de subsidie niet te verlenen, waardoor Salut in een onzekere positie zit. In de praktijk spelen er echter meer factoren een rol, de gemeente is namelijk ook in zekere zin afhankelijk van Salut. Salut is

namelijk lokaal in de kernen georganiseerd en biedt bij de inwoners haar diensten aan. Er is niet zomaar een andere aanbieder die hetzelfde kan bieden binnen de gemeente Hof van Twente. Voor de Stewardship biedt deze veilige omgeving voor Salut een mogelijkheid om vanuit hogere behoeftes te handelen.

- Verder moeten de uitgangspunten en randvoorwaarden ook duidelijk zijn. Binnen deze kaders krijgt de opdrachtnemer veel vrijheid.
- De gemeente kan ook binnen deze relatie met niet-financiële prikkels werken, bijvoorbeeld door meer verantwoordelijkheid bij Salut neer te leggen.

De Stewardshiptheorie is in mijn ogen een logischere benadering voor de relatie met Salut. Dit komt deels doordat de Agencytheorie hier lastiger toe te passen is. Het is binnen deze relatie namelijk lastiger om afspraken te maken en hierop te controleren en te monitoren. De beperkte mogelijkheid voor de Agencytheorie is echter niet de enige reden om een Stewardshiprelatie te willen. Binnen het sociaal domein zijn er regelmatig ontwikkelingen die de gemeente niet kan voorzien. Hierdoor zouden strakke afspraken ervoor zorgen dat je veel aan flexibiliteit inlevert, zoals nu binnen de relatie met Gildebor ook wordt gemerkt. Je merkt dat de gemeente in de relatie ook de ruimte wil hebben om samen problemen op te lossen en niet alleen in de opdrachtgeversrol wil kruipen. Dit past denk ik ook bij de aard van de werkzaamheden en de mensen die binnen het sociaal domein werken. Wanneer men vanuit de Stewardshiptheorie wil handelen is het wel van belang om duidelijke kaders te stellen en voldoende aandacht te schenken aan de gezamenlijke doelen.

In verband met de politieke invloed, de wens van de raad, is het binnen deze relatie noodzakelijk om te gaan monitoren. Volgens Stewardshiptheorie wordt het starten met monitoren als sanctie gezien. De vraag is dus of dit de relatie gaat bevorderen, maar hier heeft de accountmanager geen invloed op. Het starten met monitoren zou er wel voor kunnen zorgen dat er in de toekomst betere afspraken kunnen worden gemaakt en de gemeente weet dan ook beter hoe Salut presteert. Dit zal er wel voor zorgen dat de relatie meer richting een principaal-agent relatie gaat. Om toch een stewardshiprelatie te houden, zou ik adviseren om te kijken naar de gezamenlijke doelen en hier regelmatig ook over te evalueren en energie steken in het scheppen van duidelijke kaders. Meer concrete aanbevelingen voor de relatie met Salut zijn te lezen in Appendix K.

Bij beide relaties is er sprake van een langdurige, intensieve samenwerking. Eén van beide partijen zal niet zomaar uit de relatie stappen, ze zijn min of meer tot elkaar veroordeeld. In zo'n relatie kan je erg focussen op alle afspraken en regels, maar uitgaan van vertrouwen is essentieel in dit soort relaties. Dit past beter bij de ideeën behorend bij Stewardshiptheorie. Binnen Agencytheory is het namelijk mogelijk om een relatie te beëindigen en een nieuwe aan te gaan. Deze mogelijkheid is minder van toepassing op de relaties met Gildebor en Salut.

### §5.2.3 Generieke aanbevelingen voor de gemeente Hof van Twente

Om het beheer van opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties van de gemeente structureel te verbeteren, kan er meer aandacht worden geschonken aan relatiebeheer/accountmanagement. Er heerst binnen de gemeente nog geen eenduidig beeld over de rol en de taken van een accountmanager. Een onderdeel hiervan is contractmanagement, wat weer te maken heeft met de rol van de inkoop- en aanbestedingsadviseur. De rol van de inkoop- en aanbestedingsadviseur blijkt vooral te bestaan uit het kijken of de beslissing tot het aangaan van de relatie rechtmatig is. Deze besteedt momenteel weinig tijd aan de adviserende rol. De reden hiervoor is dat er maar 1 FTE is binnen de organisatie die deze rol vervult, dit blijkt te weinig om ook tijd in de adviserende rol te kunnen investeren. Het contractmanagement wordt dus uitgevoerd op de verschillende afdelingen. Op de afdeling is namelijk de vakinhoudelijke kennis, maar meer kennis op het gebied van contractmanagement zou het beheer van de relaties verbeteren. Een oplossing hiervoor zou een centrale rol voor een relatiebeheerder binnen de gemeente kunnen zijn. Deze kan de accountmanagers van de verschillende afdelingen adviseren in het beheren van hun relaties. Deze relatiebeheerder kan een goed overzicht houden over de verschillende relaties die de gemeente heeft. Dit zou tevens kunnen helpen om in de toekomst op de juiste manier nieuwe relaties aan te gaan.

Verder is het ook mogelijk om advies te vragen van iemand met kennis op het gebied van contractmanagement en het maken van gedrags- en resultaatgerichte afspraken. Om te sturen op basis van prestatie-indicatoren, moet de gemeente namelijk eerst weten hoe zij deze moeten opstellen. Ook zou de gemeente bij andere gemeenten kunnen kijken hoe zij hun opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties hebben vormgegeven.

Vanuit beide theorieën blijkt dat het belangrijk is om voldoende tijd te steken in het stellen van gezamenlijke doelen. Vanuit Stewardshiptheorie wordt geadviseerd om in het begin voldoende aandacht te steken in het vormen van deze gezamenlijke doelen en Agencytheorie stelt dat je deze doelen gelijk kan trekken door hier afspraken over te maken. Een mogelijke manier om hier meer aandacht aan te schenken is het houden van jaarlijkse evaluaties. Binnen deze evaluaties kan specifieke aandacht worden geschonken aan de doelen waar men binnen de relatie naartoe werkt. Ik adviseer daarom om te investeren in het vinden van een manier om doelgerichte, productieve evaluaties te houden met opdrachtnemers.

Tenslotte moet de gemeente de doelen van beide theorieën in het achterhoofd houden. Het doel van Agencytheorie is namelijk heel kort samengevat om zo efficiënt mogelijk te contracteren, terwijl het doel van Stewardshiptheorie een goede relatie op basis van vertrouwen is. De gemeente moet voor zichzelf bepalen wat zij belangrijk vindt binnen een relatie.

De balans tussen controle en vertrouwen speelde een belangrijke rol binnen de gehele scriptie. Zo komt de vraag “Controle is goed, vertrouwen is beter?”<sup>2</sup> weer naar boven. Ik kan concluderen dat vertrouwen een essentiële rol speelt binnen beide relaties, omdat vertrouwen belangrijk is binnen een partnerschap. Wanneer er geen vertrouwen is en in de relatie alles wordt gecontroleerd, wordt deze relatie erg zakelijk. Binnen beide relaties van de gemeente lijkt dit niet wenselijk, in het geval van Gildebor mede door de invulling die Gildebor geeft aan de Participatiewet. In de relatie met Salut mede doordat de werkzaamheden lastig te controleren zijn, maar ook bij beide relaties doordat het langdurige, intensieve samenwerkingen zijn waar je niet zomaar uit stapt. Binnen zulke relaties is vertrouwen essentieel.

Het doel van dit onderzoek (het vinden van verbeterpunten binnen het beheer van de huidige opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties, zodat er daarna met behulp van literatuur een advies hierover kan worden geschreven) is bereikt en de verbeterpunten zijn te lezen in bovenstaande informatie en Appendix K.

### §5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Wat ik heb gemerkt is dat het maken van afspraken, zoals Agencytheorie voorschrijft, in de praktijk lastig kan zijn. Daarom is deze theorie ook niet altijd exact te hanteren. Daarnaast ligt het in de praktijk ingewikkeld met het volgen van een theorie, zo zwart-wit als de literatuur beschrijft is het namelijk in de praktijk niet altijd. Zo ook hier mede door de invloed van de politiek.

Wat me verder is opgevallen is dat de succesfactoren uit de buyer-supplier literatuur allemaal (indirect) terugkwamen in beide theorieën. Wel was opvallend dat communicatie in de buyer-supplier literatuur explicieter werd genoemd dan binnen beide theorieën.

In de huidige literatuur worden beide theorieën als rivaliserend gezien. Ik denk dat er nog meer onderzoek kan worden gedaan naar het vinden van een middenweg tussen beide theorieën. Zo kan er eventueel een theorie worden gevormd die positieve eigenschappen van beide theorieën bevat.

Verder biedt deze scriptie nog op andere manieren een basis voor vervolgonderzoek. Er kan onderzoek worden gedaan naar andere relaties van de gemeente, maar ook naar opdrachtgever- en opdrachtnemerrelaties van andere gemeenten. Zo kan de rol die de gemeente inneemt als opdrachtgever worden vergeleken met hoe andere gemeenten hier invulling aan geven en kan hiervan geleerd worden.

Verder is het een idee om over een aantal jaren wederom deze twee relaties te analyseren, aangezien zij recent van start zijn gegaan.

Daarnaast adviseer ik de gemeente om onderzoek te doen naar de manier waarop afspraken vormgegeven moeten worden. Binnen de relaties heb ik gemerkt dat de betrokkenen het nog lastig vonden om bijvoorbeeld resultaatgerichte afspraken te maken of KPI's op te stellen. Ik denk dat wanneer hier meer kennis over is binnen de gemeente, dit voor veel relaties van toegevoegde waarde kan zijn.

---

<sup>2</sup> Door een medewerker van de afdeling Openbare Ruimte is ooit de uitspraak gedaan: “Vertrouwen is goed, controle is beter!”. Deze quote is de inspiratie voor mijn titel.

## Referenties

- Campbell, N. C. G. (1985). An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior. *Journal of Business Research*, 13, 35–48.
- Caniëls, M., & Gelderman, C. J. (2010). Buyer-Supplier Relationship Development: An Empirical Study Among Dutch Purchasing Professionals. *Journal of Enterprising Culture*, 18(02), 17–137.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th Edition). New York, Verenigde Staten: McGraw-Hill/Irwin.
- Corbey, M. (2011). Agent of Steward? Over mensbeeld en management control. *Management Accounting*, 487–491.
- Cribb, J. (2006). Agents or Stewards? Contracting with Voluntary Organisations. *PolicyQuarterly*, 2(2), 11–17.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 20–47.
- De Leeuw, A. C. J. (2000). *Bedrijfskundig management* (1st edition). Assen, Nederland: Koninklijke van Gorcum.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–65.
- Draft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (10th edition). Cengage Learning, Inc.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy Of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Ellram, L. M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *The National Association of Purchasing Management, Inc.*
- Everaert, H., & van Peet, A. (2006). Kwalitatief en kwantitatief onderzoek. *Kenniskring Gedragsproblemen in de Onderwijspraktijk Publicatie*, 11, 2-50.
- Gemeente Hof van Twente, vastgesteld door College van burgemeester en wethouders (2017, August 8). Opdracht en kaderstelling brede welzijnsinstelling Salut.
- Gibbons, R. (2005). Incentives Between Firms (and Within). *Management Science*, 51(1), 2–17.
- Heerkens, H., & van Winden, A. (2012). *Geen probleem*. Nieuwegein, Nederland: Van Winden Communicatie.
- Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *The Accounting Review*, 58(2), 319–339.
- Krathu, W., Pichler, C., Xiao, G., Werthner, H., Neidhardt, J., Zapletal, M., & Huemer, C. (2014). Inter-organizational success factors: a cause and effect model. *Information Systems and E-Business Management*, 13(3), 553–593.
- McDonald, F. (1999). The Importance of Power in Partnership Relationships. *Journal of General Management*, 25(1), 43–59.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication, behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135–152.
- Morsy, H. M. (2017). Buyer-Supplier Relationships and Power Position: Interchanging. *International Journal of Supply and Operations Management*, 33–52.

- Nauta, E., Elferink, M., & ten Heuw, M. (2015). *Samen komen we verder*.
- Okulov, A.D., & Van Weele, A.J. (2016). Relationship Governance Impact on Performance Outcomes in Buyer-Supplier Relationships. *Working Paper*
- Powers, T. L., & Reagan, W. R. (2007). Factors influencing successful buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 1234–1242.
- Pratt, J. W., & Zeckhauser, R. J. (1985). *Principals and Agents: The Structure of Business* (1st edition). Boston, Verenigde Staten: Harvard Business School Press.
- Rhodes, J., Lok, P., Loh, W., & Cheng, V. (2014). Critical success factors in relationship management for services outsourcing. *Service Business*, 10(1), 59–86.
- Rijksoverheid. (2016, December 13). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Retrieved May 20, 2019, from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Rijksoverheid. (2018, December 3). *Participatiewet: informatie voor gemeenten*. Retrieved May 20, 2019, from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/participatiewet-informatie-voor-gemeenten>
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*, 56, 691–697.
- Salut Welzijn. (2017, October 30). *Wat is de gedachte achter Salut?*. Retrieved June 7, 2019, from <https://salut-welzijn.nl/over-salut/is-gedachte-salut/>
- Schillemans, T. (2010). De belangentegenstelling voorbij: theoretische inzichten en praktische aanbevelingen voor het organiseren van vertrouwen tussen beleid en uitvoering. *Beschouwing in opdracht van het Ministerie van BZK*.
- Van Slyke, D. M. (2006). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Public Administration Research and Theory*, 157–187.
- Van Ijzendoorn, M. H., & Miedema, S. (1986). De kwaliteit van kwalitatief onderzoek. *Pedagogische Studien*, 498–505.
- Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *The Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 21–28.
- Zomorodi, A. (2014). Critical Success Factors for Outsourcing Strategy Implementation: Iran Automotive Industry. *Asian Journal of Business and Management*, 02(02), 107–113.