

## *Contracten, control en vertrouwen in een uitbestedingsrelatie*

# DOOR DIK EN DUN

*Een productieve samenwerkingsrelatie kan niet zonder vertrouwen. Vertrouwen de partners elkaar niet, dan kan dit een negatief effect hebben op de resultaten. De auteur onderzoekt de relatie tussen control en vertrouwen en bespreekt verschillende mogelijke benaderingen. Aan de hand van een praktijkcase maakt hij het verschil tussen dun en dik vertrouwen duidelijk en legt hij uit hoe vertrouwen en control elkaar beïnvloeden.*

DOOR REINALD MINNAAR

**I**n de wetenschappelijke accountingliteratuur is er in toenemende mate aandacht voor de wijze waarop uitbestedingsrelaties worden bestuurd (Caglio en Ditillo, 2008; Van der Meer e.a., 2008; Windolph en Moeller, 2012). Contractuele afspraken en vertrouwen zijn belangrijke controlmechanismen om risico's te verkleinen en samenwerking tussen partijen te faciliteren (Lui en Ngo, 2004). De wisselwerking tussen deze twee mechanismen bepalen in belangrijke mate het succes van de samenwerking. Vertrouwen is zelfs een voorwaarde voor betere resultaten en concurrentievoordeel in een complexe organisatorische omgeving (Free, 2008).

In dit artikel wordt verslag gedaan van een casestudy bij een industriële onderneming die het management van de facilitaire diensten uitbesteedt. De ontwikkeling van control en vertrouwen wordt gedurende een contractuele periode van vier jaar gevolgd. Het uitgangspunt van het onderzoek is gebaseerd op het conceptuele raamwerk van Vosselman en Van der Meer-Kooistra (2009), waarin ze de relatie tussen control en trust beschrijven. In dit raamwerk wordt een onderscheid gemaakt tussen *dun* en *dik* vertrouwen. Dun vertrouwen is gebaseerd op contracten en formele controlstructuren die zijn ingebed in een besturingsstructuur, terwijl dik vertrouwen voortvloeit uit het geven van relationele signalen die gebaseerd zijn op vrijwillige acties die de goede wil van de partner aantonen. Er moet eerst sprake zijn van dun vertrouwen voordat dik vertrouwen kan worden bewerkstelligd.

De benadering van Vosselman en Van der Meer-Kooistra (2009) kan worden omschreven als een instrumentele benadering van de ontwikkeling van interorganisatorische relaties, omdat deze uitgaat van bewuste keuzes van deelnemers om vertrouwen en daarbij de relatie te verbeteren. Het is

*Vertrouwen is zelfs een voorwaarde voor betere resultaten en concurrentievoordeel in een complexe organisatorische omgeving*

echter de vraag of alleen deze instrumentele benadering een verklaring geeft voor het verloop van de uitbestedingsrelatie, omdat in de accountingliteratuur steeds meer artikelen verschijnen die aangeven dat strategische keuzes (zoals een uitbesteding) juist mede worden gevormd door de aanwezigheid van accountinginstrumenten (e.g. Boedker en Chua, 2013; Dambrin en Robson, 2011). Daarom wordt in de casestudie onderzocht hoe contracten en controlinstrumenten van invloed zijn op het vertrouwen en de ontwikkeling van de uitbestedingsrelatie.

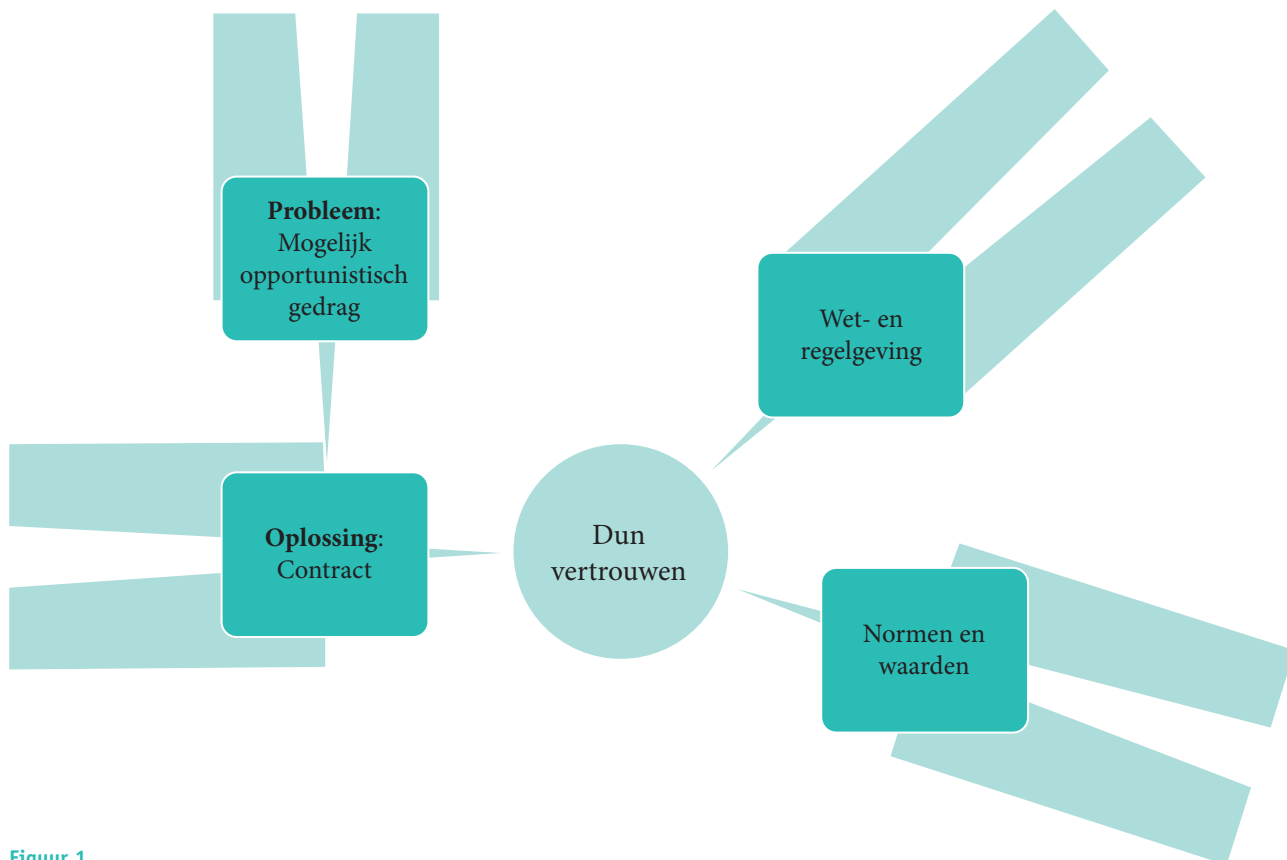
### Theorie: contracten, control en vertrouwen

Er bestaan verschillende zienswijzen op de manier waarop control en vertrouwen samenhangen (e.g. Möllering, 2014; Tomkins, 2001). Ten eerste heb je het substitutieperspectief, dat stelt dat meer vertrouwen leidt tot minder control en omgekeerd. Ten tweede heb je het complementair perspectief, dat veronderstelt dat meer vertrouwen juist leidt tot meer control en omgekeerd. Als laatste heb je het perspectief dat stelt dat vertrouwen en control interacteren. Dit is een dynamisch perspectief. Vosselman en Van der Meer-Kooistra (2009) nemen dit laatste perspectief als uitgangspunt. Ze stellen dat control vertrouwen nodig heeft en vertrouwen control nodig heeft. Op basis van dit perspectief wordt het idee van dun en dik vertrouwen uitgewerkt.

Dun vertrouwen ontstaat als een partij kan refereren naar contracten of waarborgen uit de institutionele omgeving, zoals wet- en regelgeving of normen en waarden. Onzekerheden zoals potentieel opportunistisch gedrag worden ondervangen, doordat de partijen zich in een contract op een geloofwaardige manier verbinden aan de gemaakte afspraken (Williamson,

1979). Dit kan bijvoorbeeld door het toestaan van een audit. Figuur 1 geeft dit proces weer, waarbij zichtbaar is gemaakt dat het contract een oplossing is voor een probleem, vanuit de economische basisgedachte dat mensen rationeel handelen en opportunistisch zijn. Dun vertrouwen is in feite slechts het vertrouwen in de aanwezigheid van controlmechanismen, die worden ondersteund door mogelijkheden om niet nagekomen afspraken af te dwingen. Bijvoorbeeld door middel van beloningssystemen of juridische dreigingen.

Contracten zijn in de praktijk echter zelden compleet. Aan het begin van een uitbestedingsrelatie zijn niet alle toekomstige situaties bekend en is er sprake van fundamentele onzekerheid. Er kunnen onverwachte situaties optreden die partijen ertoe kunnen verleiden op korte termijn opportunistisch gedrag te vertonen (Lindenberg, 2000). In het belang van de relatie op de lange termijn hebben partijen behoefte aan positieve verwachtingen van het gedrag van de andere partij. Dergelijke positieve verwachtingen kunnen ontstaan doordat er relationele signalen worden afgegeven. Deze signalen komen



Figuur 1

Het ontstaan van dun vertrouwen

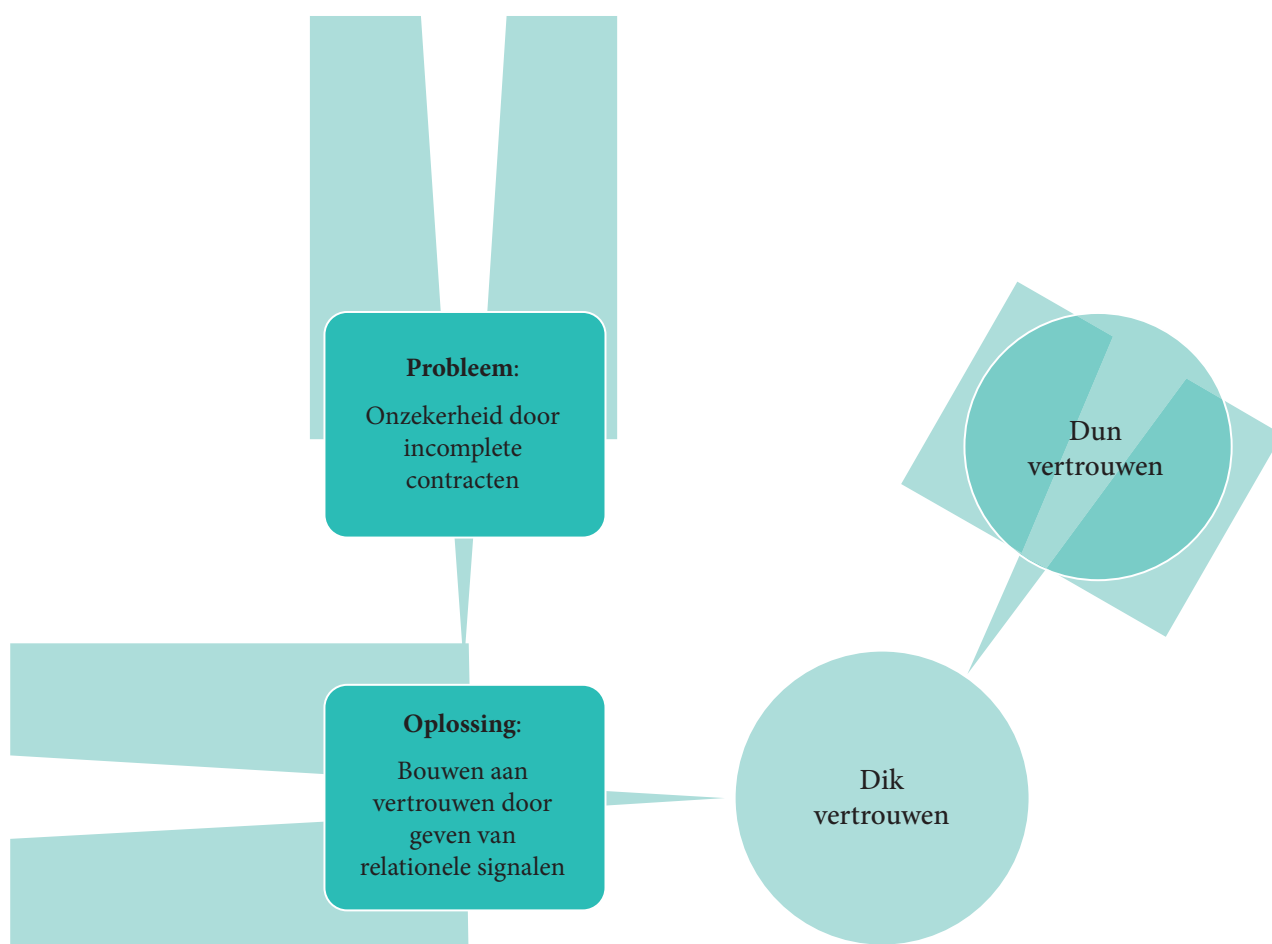
niet voort uit een verplichting op basis van controlstructuren, maar ontstaan op basis van een zelfsturend mechanisme (Vosselman en Van der Meer-Kooistra, 2009). Dit mechanisme reguleert impliciet vrijwillige beslissingen van de partijen, die hiermee aangeven dat zij zich netjes en coöperatief gedragen in de relatie. Relationele signalen geven aan dat partijen zich voor de lange termijn willen verbinden aan de relatie, te vertrouwen zijn en bereid zijn zich niet opportunistisch te gedragen omdat ze in de samenwerking geloven. Deze signalen creëren positieve verwachtingen en samen met de basis van dun vertrouwen die aanwezig is, kan dit uitgroeien tot dik vertrouwen. Dit proces is samengevat in figuur 2.

### De casus: het uitbesteden van het facilitair management

De casus gaat over een uitbestedingsrelatie tussen Semco en Faspro (de namen in de casus zijn gefingeerd). Semco is een semi-conductorfabrikant (chips voor bijvoorbeeld smartphones) die tot voor kort een divisie was van Lectro, een internationaal elektronicaconcern. Faspro is een organisatie die zich richt op het overnemen van het totale facilitaire management (FM) van een organisatie. Het begin van de samenwerking

verliep niet goed en leidde tot een hercontractering. De casus beschrijft de ontwikkeling van de samenwerking en de rol die het contract speelde in relatie tot vertrouwen tussen de partijen.

Het onderzoek is uitgevoerd tussen 2008 en 2010. Er zijn in totaal 23 interviews gehouden van één tot anderhalf uur, waaronder vier bijeenkomsten met verschillende onderzoekers en managers om de casus op te starten en om tussentijds feedback te geven en te krijgen op de resultaten. De interviews zijn gehouden met managers op verschillende niveaus; van de algemeen directeur tot meerdere operationele facilitair managers van beide organisaties. Naast de interviews zijn er documenten onderzocht, waaronder *service level agreements* (SLAs), roadmapdocumenten en kwartaalrapporten die de gemaakte prestatieafspraken weergeven (waaronder de afgesproken kritische prestatie-indicatoren (kpi's)). Alle interviews zijn uitgeschreven en samen met de documenten geanalyseerd in de kwalitatieve data-analysesoftware ATLAS.ti. Dit programma helpt bij het coderen van de data en bij het op systematische wijze interpreteren van de ontwikkelingen in de relatie.



Figuur 2

Het ontstaan van dik vertrouwen

Op basis van de analyse kunnen er drie fasen worden onderscheiden in de relatie:

- ~ het afsluiten van het contract tot de hercontractering;
- ~ de hercontractering en het afsluiten van een nieuw contract;
- ~ de ontwikkeling van de relatie na het afsluiten van het nieuwe contract.

### Fase 1 Gebrek aan betrokkenheid

De basis van de uitbestedingsrelatie tussen Semco en Faspro werd gelegd in het begin van 2006 door het bestuur van Lectro, dat een vierjarig contract afsloot met Faspro. De beslissing om het facilitair management uit te besteden paste in de strategie van Lectro om alle niet-kerntaken af te stoten.

Semco wist echter dat er een verkoop van haar divisie zat aan te komen en zat niet te wachten op nog een grote verandering. Het leek het management beter om die beslissing uit te stellen en over te laten aan het nieuwe management van Semco. Het topmanagement van Lectro betrok het management van Semco echter niet in de beslissing en er werd een

## *Een contract is niet slechts een instrument voor het stroomlijnen van economische belangen*

contract gesloten met Faspro voor vier jaar. Een groot deel van het facilitair management van Semco ging over naar Faspro. Eind 2006 werd Semco verkocht en ging zelfstandig verder. Omdat de uitbesteding niet gewenst was door Semco was Semco's facilitair manager weinig behulpzaam. Een FM-manager van Semco verwoordde het als volgt: 'Faspro had het facilitair management overgenomen, dus wij hadden zoiets van, dan doen jullie het maar en we stelden allerlei eisen aan het FM die we in het verleden zelf niet eens waar konden maken.'

Ook was er ontevredenheid over de inhoud van het contract. Het was niet duidelijk wie in welke mate profiteerde van besparingen en hoe prestaties werden gemeten. Dit leidde tot lange discussies en een moeizame samenwerking. Dus, ook al was er een contract, vanwege tegenstrijdige belangen en een gebrek aan betrokkenheid bij het afsluiten van het contract was er geen sprake van een goede basis waarop de relatie zich kon ontwikkelen en dik vertrouwen kon worden opgebouwd. Aangezien het contract was afgesloten voor vier jaar en personeel was overgenomen door Faspro, was het in het belang van beide partijen de samenwerking te continueren en te verbeteren. Er werd besloten de inhoud van het contract opnieuw te onderhandelen.

### Fase 2 Hercontractering

Een belangrijke stap in het verbeteren van de relatie was het aannemen van een nieuwe FM director. Zijn doel was het verbeteren van de relatie en toewerken naar een model waarbij er binnen Semco nog slechts een paar managers met een coördinerende rol zouden zijn en alle FM-diensten en -contracten met externe leveranciers via Faspro zouden lopen. De contractonderhandelingen gaven aanleiding tot het opnieuw bespreken van het prestatiemeetsysteem, maar zorgde vooral voor een verbetering in de relatie. Volgens de FM director: 'We veranderden de relatie in een samenwerkingsverband. Al lebei de partijen wilden dat, maar we moesten opnieuw praten over de juiste prikkels om besparingen te realiseren.' Hoewel het hercontracteringsproces werd gestart om de belangen van de partijen opnieuw te onderhandelen, bleek dit toch niet de belangrijkste motivatie en uitkomst. Het zorgde vooral voor een coöperatieve houding van beide partijen. Het aannemen van een nieuwe manager was hierin een belangrijk signaal om de betrokkenheid en het belang van de toekomstige samenwerking te benadrukken. Het nieuwe contract stond symbool voor deze nieuwe relatie. Deze fase laat dus zien dat een contract niet slechts een instrument is voor het stroomlijnen van economische belangen, maar ook een rol vervult in het bij elkaar brengen van partijen en het sturen van de relatie in een positieve richting.

### Fase 3 Ontwikkelingen in de samenwerking

Beide partijen hebben zich gecommitteerd aan het nieuwe contract, maar de samenwerking moet zich bewijzen in de uitvoering van de gemaakte afspraken. De dagelijkse control-praktijk bestaat uit het meten en evalueren van de geleverde diensten, maar relationele signalen kunnen vooral gegeven worden tijdens situaties die niet voorzien zijn in het contract. De account director van Faspro maakt een 'businesscase' voor Semco, waarmee hij laat zien te weten waar Semco behoefte aan heeft. Als de economische crisis toeslaat, helpt Faspro door een projectmanager van Semco en een aantal taken over te nemen. Faspro was dit niet contractueel verplicht. Omgekeerd stelt Semco de bezuinigingstarget bij, omdat die door de crisis onhaalbaar is geworden. Managers van beide organisaties geven aan dat het meten en bespreken van prestaties veranderd is van een strijd in een samenwerking. De werksprekingen zijn veranderd van een wekelijks uurtje van klagen over allerlei operationele zaken naar een maandelijkse constructieve vergadering van een middag, waar gepraat wordt over de werkelijke uitdagingen. De discussies vinden plaats in een open sfeer en gaan over kansen om kosten te besparen. Samen wordt er gewerkt aan een *roadmap* voor de toekomst. Een FM-manager van Semco verwoordt het als volgt: 'Je hebt een contract met een externe partij, maar je hebt een gezamenlijk doel en dan moet je ook werken als één afdeling. Na-

tuurlijk moet er aan het eind van de maand ook over de centen gepraat worden, maar tot die tijd is het één organisatie en moet je samenwerken.’

De prestaties van de gecontracteerde facilitaire dienstverleners werden gemeten door Faspro. Semco heeft volledig inzicht in dit prestatie-meetsysteem. Voor Faspro is transparantie erg belangrijk. Semco heeft echter nog geen gebruikgemaakt van de mogelijkheid om de cijfers te controleren. De managing director van Semco zegt hierover dat hij uitgaat van de integriteit van Faspro. Volgens hem weet Faspro dat het manipuleren van de cijfers de relatie erg zou schaden en dat is in niemands belang. Hij zegt: ‘Je krijgt de uitbestedingspartner die je verdient. Als je niet bereid bent te werken aan een goede samenwerkingsrelatie gaat het nooit werken.’

Deze derde fase van de uitbestedingsrelatie laat zien dat de uitvoering van het contract en de gemaakte controlafspraken in de dagelijkse praktijk hebben geleid tot een verbetering van de samenwerkingsrelatie en tot positieve verwachtingen voor

## *Relationele signalering is een integraal onderdeel voor, tijdens en na het contracteren*

de toekomstige ontwikkeling van de relatie. Dus in plaats van het afdekken van het risico op opportunistisch gedrag werden de afspraken in het contract gedurende de relatie heronderhandeld, aangepast en uitgebreid en hadden daarmee een mediërende rol in het verkrijgen van wederzijds vertrouwen. De controlpraktijk gaf beide partijen de mogelijkheid om te laten zien dat ze bereid waren gezamenlijke langetermijndoelen na te streven, die gericht zijn op het verbeteren van de uitbestedingsrelatie.

### **Conclusie**

De casus over het uitbesteden van het facilitaire management door een semi-conductorfabriek laat zien dat het moeilijk is om scherp onderscheid te maken tussen dun en dik vertrouwen. Het initiële contract tussen de semi-conductorfabrikant en de facilitaire managementorganisatie, dat was afgesloten voordat Semco zelfstandig werd, gaf niet voldoende vertrouwen om de relatie op positieve wijze te ontwikkelen. De personen die het contract moesten uitvoeren waren niet betrokken bij de contractonderhandelingen. Hoewel het contract niet aanwezig was, resulteerde dit niet in de beoogde uitkomsten van de uitbestedingsrelatie. Een nieuw hercontracteringsproces met managers van Semco was nodig om positieve verwachtingen te creëren. Dus, relationele signalering is niet

voorbehouden aan de fase na het contracteren en nadat formele contracten zijn afgesloten, maar is een integraal onderdeel voor, tijdens en na het contracteren.

De casus laat zien dat tijdens het hercontracteringsproces vertrouwen tussen de partijen begon te groeien. Bij de betrokken managers speelden zowel dun als dik vertrouwen tegelijk een rol gedurende verschillende fasen in de ontwikkeling van de relatie. Het contracteringsproces is dus niet een fase waarin alleen dun vertrouwen wordt gecreëerd, maar ook een fase waar dik vertrouwen kan ontstaan. Het onderzoek toont aan dat een strikt onderscheid tussen dun en dik vertrouwen een te eenvoudige weergave is van de praktijk. Dit geldt ook voor een onderscheid tussen contracten en vertrouwen of control en vertrouwen. Het bouwen aan vertrouwen in een uitbestedingsrelatie kan niet los gezien worden van contracteren en van controlpraktijken, maar is hier juist mee verstrengeld.

Dit onderzoek illustreert dat contracten en controlstructuren niet alleen een functionele rol vervullen als stabiele oplossingen voor coördinatieproblemen en opportunistisch gedrag (Dekker, 2004; Vosselman en Van der Meer-Kooistra, 2009), maar dat ze ook kunnen mediëren in het verbeteren van een samenwerkingsrelatie en het bouwen van vertrouwen. Het afsluiten van het originele contract was duidelijk een instrumentele beslissing voor het oplossen van controlproblemen. Belangentegenstellingen werden opgelost en legitiem wantrouwen werd gecompenseerd door het instellen van beloningsstructuren en kpi's. Het contract paste bij de strategische beslissing om alle niet-kerntaken af te stoten, maar werd afgesloten op een niveau boven de divisie. De facilitaire afdeling was niet in het overleg betrokken. Toen Semco werd verkocht en er een directe uitbestedingsrelatie ontstond tussen Semco en Faspro, veranderde de rol van het contract. De oorspronkelijke beslissing van het bestuur en het formele contract werden getransformeerd in een netwerk met actoren, managers op verschillende niveaus in Semco en Faspro, maar ook met SLA's, prestatie-meetsystemen, beloningsstructuren en bedrijfsplannen, die in wisselwerking met de managers van invloed waren op de relatie. Dit resulteerde in een hercontracteringsproces, omdat de diverse partijen onvoldoende betrokkenheid hadden bij het originele contract. Hoewel het hercontracteringsproces bedoeld was om belangen te stroomlijnen, hielp het vooral om betrokkenheid te creëren en het vertrouwen tussen de verschillende partijen te laten ontstaan. Dus de rol van het contract veranderde van het stroomlijnen van conflicterende belangen naar een mediërende rol die de relatie verbeterde en vertrouwen deed groeien.

De uitkomsten van de casestudie sluiten aan bij een groeiende stroom van onderzoek, waaruit blijkt dat controlstructuren niet slechts instrumenten zijn voor managers die op een afstand besturen, maar dat ze ook performatief kunnen zijn (Mouritsen e.a., 2009). Door controlstructuren te beschouwen

als performatief worden ze niet slechts gezien als instrumenten in de handen van rationeel handelende managers, die ze gebruiken om het gedrag van anderen in de relatie te beïnvloeden, maar als mediërende instrumenten (Miller en O'Leary, 2007). Dit is een relationele benadering die een tegenwicht kan bieden aan eenzijdige, op economische theorie gebaseerde benaderingsvormen.

Een relationele benadering kan accounting professionals helpen te reflecteren op controlstructuren in organisaties die worden gepresenteerd als stabiele oplossingen, maar in werkelijkheid continu veranderen. Dit zal uiteindelijk het inzicht vergroten in de manier waarop accounting enerzijds wordt gevormd in organisaties en hoe accounting anderzijds organisaties vorm geeft (Minnaar, 2014, p. 191).

#### Literatuur

- ~ C. Boedker en W.F. Chua, Accounting as an Affective Technology: A Study of Circulation, Agency and Entrancement, *Accounting, Organizations and Society*, 38 (4), 2013, p. 245-267.
- ~ A. Caglio en A. Ditillo, A Review and Discussion of Management Control in Inter-Firm Relationships: Achievements and Future Directions, *Accounting, Organizations and Society*, 33 (7-8), 2008, p. 865-898.
- ~ C. Dambrin en K. Robson, Tracing Performance in the Pharmaceutical Industry: Ambivalence, Opacity and the Performativity of Flawed Measures, *Accounting, Organizations and Society*, 2011.
- ~ H.C. Dekker, Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements, *Accounting, Organizations and Society*, 29 (1), 2004, p. 27-49.
- ~ C. Free, Walking the Talk? Supply Chain Accounting and Trust among UK Supermarkets and Suppliers, *Accounting, Organizations and Society*, 33 (6), 2008, p. 629-662.
- ~ S. Lindenberg, 'It Takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational Signaling in Contractual Relationships, *Journal of Management & Governance*, 4 (1-2), 2000, p. 11-33.
- ~ S.S. Lui en H.y. Ngo, The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-Equity Alliances, *Journal of Management*, 30 (4), 2004, p. 471-485.
- ~ P. Miller en T. O'Leary, Mediating Instruments and Making Markets: Capital Budgeting, Science and the Economy, *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7-8), 2007, p. 701-734.
- ~ R. Minnaar, *Control and Governance of Internal and External Outsourcing*, Radboud University, Nijmegen, 2014.
- ~ J. Mouritsen, A. Hansen en C.Ø. Hansen, Short and Long Translations: Management Accounting Calculations and Innovation Management, *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6-7), 2009, p. 738-754.
- ~ G. Möllering, Trust, Calculativeness, and Relationships: A Special Issue 20 Years after Williamson's Warning, *Journal of Trust Research*, 4 (1), 2014, p. 1-21.
- ~ C. Tomkins, Interdependencies, Trust and Information in Relationships, Alliances and Networks, *Accounting, Organizations and Society*, 26 (2), 2001, p. 161-191.
- ~ J. van der Meer-Kooistra en R.W. Scapens, The Governance of Lateral Relations between and within Organisations, *Management Accounting Research*, 19 (4), 2008, p. 365-384.
- ~ E.G.J. Vosselman en J. van der Meer-Kooistra, Accounting for Control and Trust Building in Interfirm Transactional Relationships, *Accounting, Organizations and Society*, 34 (2), 2009, p. 267-283.
- ~ O.E. Williamson, Transaction Cost Economics: The Governance of Transactional Relations, *Journal of Law and Economics*, 22, 1979, p. 233-261.
- ~ M. Windolph en K. Moeller, Open-Book Accounting: Reason for Failure of Inter-Firm Cooperation? *Management Accounting Research*, 23 (1), 2012, p. 47-60.

*Reinald Minnaar is universitair docent management accounting en control aan de Radboud Universiteit.*

Dit artikel is een bewerking van een hoofdstuk uit het proefschrift van Reinald Minnaar *Control and Governance of Internal and External Outsourcing*, Radboud Universiteit, 2014 en van een Working Paper samen met Paula van Veen-Dirks, Ed Vosselman en Kaleem Hassan.