

Partnership in perspectief

Joint added value: wederzijds vertrouwen

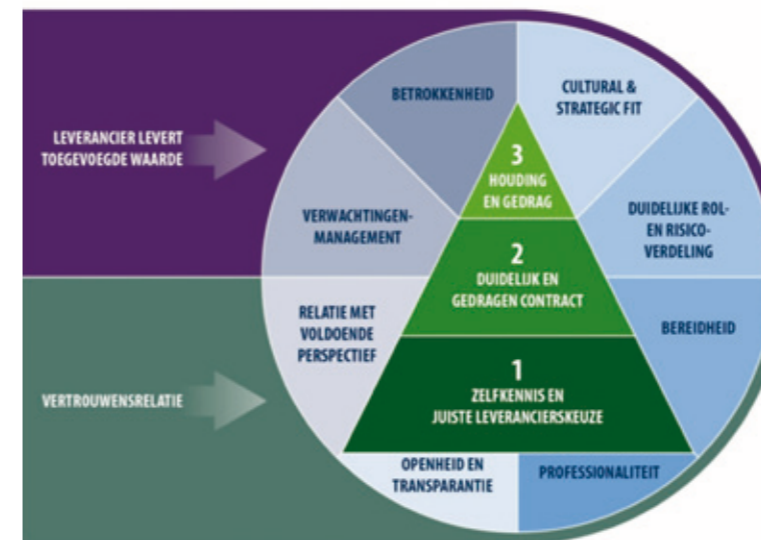
Tim van Asch,
Marianne van
der Hoff, Alisa
Vogelpoel

Partnership wordt door opdrachtgevers in groeiende mate opgenomen als een van de ambities bij aanbestedingen. Er wordt gezocht naar nieuwe samenwerkingsvormen waarin een win-winsituatie behaald kan worden: meer kwaliteit, meer vertrouwen, scherpere tarieven, et cetera. En dat alles bij een goed verdienmodel voor de leverancier.

Het label partnership wordt door steeds meer opdrachtgevers gebruikt bij aanbestedingen. Er wordt alleen geen eenduidige omschrijving en aanpak van partnership gehanteerd. Dit maakt partnership een onduidelijk en abstract begrip. Het groeiende gebruik van de term partnership en de onduidelijkheid over de betekenis ervan waren aanleiding voor een afstudeeronderzoek. Centrale vragen daarin waren:

1. Vanuit welke behoefte ontstaat het invullen van een partnership?
2. Wat is een eenduidige definitie van partnership?
3. Wat houdt partnership in?

Het onderzoek richt zich op de opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie binnen de soft services van FM. Hierbinnen is voornamelijk de opdrachtgeverkant belicht.



Figuur 1. Joint added-valuemodel

Joint added value

Uit het onderzoek is gebleken dat opdrachtgevers twee basale behoeften hebben die leiden tot het invullen van een partnership. Opdrachtgevers zoeken naar een leverancier die toegevoegde waarde levert aan de reguliere dienstverlening. Vaak specifiek gericht op het bijdragen aan strategische doelstellingen, zoals besparingen of kwaliteitsverbeteringen.

Een tweede behoefte is het vermijden van zogenaamde vechtscontracten door het aangaan van een vertrouwensrelatie. Opdrachtgevers zijn op zoek naar leveranciers die ze op hun winkel kunnen laten passen, zonder dat daarna de kassa geteld moet worden.

Partnership is geen sluitende benaming voor deze vorm van samenwerking. Het woord partnership heeft – mede vanuit wetenschappelijke literatuur – snel tot gevolg dat men denkt aan een samenwerking zonder hiërarchie en met gedeelde financiële risico's. Dit blijkt echter niet direct de belangrijkste behoeften bij opdrachtgevers wanneer naar deze vorm wordt gezocht. Dit zijn namelijk toegevoegde waarde krijgen en vertrouwen.

Het woord partnership is dan ook misleidend. Daarnaast kan worden gesteld dat voorgenoemde wetenschappelijke definitie van partnership niet past bij hedendaagse, outputgerichte contracten. Iets waar opdrachtgevers juist wel behoefte aan hebben. In het onderzoek is dan ook de term joint added value (verder: JAV) gebruikt. Het joint added-valuemodel is opgenomen in figuur 1 en wordt hierna nader toegelicht.

Net een huwelijk

De essentie van JAV is gelegen in de toegevoegde waarde die de leverancier levert en de vertrouwensrelatie die er tussen opdrachtgever en leverancier is. Dit ontstaat niet vanzelf, of door het slechts op te schrijven. De juiste context moet worden gecreëerd om het te laten ontstaan en gedijen.

> Basiselementen JAV

1. Bereidheid: Soms moeten op onderdelen keuzes gemaakt worden die op zichzelf niet optimaal zijn. Partners moeten de bereidheid hebben om deze offers te brengen, anders devalueert het totaal of breekt de keten.

2. Relatie met voldoende perspectief: Het uitgangspunt is dat partijen hun investeringen en potentiële meerwaarde van de samenwerking moeten kunnen renderen. Tijd mag hierin niet belemmerend zijn.

3. Verwachtingenmanagement: Wanneer aan het begin van de relatie verwachtingen niet helder zijn, geeft dat de gehele relatie ruis, omdat de leverancier niet weet wat van hem verwacht wordt. Door wederzijds verwachtingen op één lijn te brengen, is voor beide partijen duidelijk wat van hen verwacht wordt en kan eenieder hier op een passende manier naar handelen.

4. Culturel- en strategisch fit: Wanneer fit ontbreekt, wordt de kans op onbegrip of een mismatch vergroot en is de kans op gezonde vertrouwensrelatie nihil.

5. Duidelijke rol- en risico verdeling: Het is van belang dat beide partijen weten wat hun rol en taak is in de samenwerking en op welke manier de risico's zijn verdeeld. Hierover mag geen onduidelijkheid bestaan. Dat zal immers leiden tot discussies en mogelijk tot verlies van vertrouwen. In ieder geval geeft het een negatieve vibe aan de relatie. Van belang hierin is ook dat men elkaar rollen en verantwoordelijkheden respecteert en niet op de stoel van de ander gaat zitten.

6. Openheid en transparantie: Vertrouwen is de basis van dit type samenwerking. Zonder openheid en transparantie heeft vertrouwen geen voedingsbodem.

7. Betrokkenheid: Dit type samenwerking draait om het realiseren van elkaars doelen. Hiervoor is betrokkenheid bij elkaar nodig. Niet alleen om te weten en snappen wat die doelen zijn, maar ook om een echt commitment te ontwikkelen op het bereiken van die doelen.

8. Professionaliteit: Beide partners hebben hun eigen rol in de samenwerking. Het is van belang dat zij beiden deze rol naar professionele maatstaven invullen. De basis van de samenwerking is en blijft immers dat de feitelijke dienstverlening zo goed mogelijk plaatsvindt. Daarvoor zijn de beide organisaties gezamenlijk verantwoordelijk.

Het laten groeien van een JAV-samenwerking vraagt om een vruchtbare voedingsbodem. Hierin staan acht elementen centraal (zie kader). Aan deze elementen moet in elke fase van de samenwerking passend invulling worden gegeven. Ze zijn onderling verweven met elkaar. Daarbij geldt dat de keten zo sterk is als de zwakste schakel.

De invulling van de elementen komt naar voren in drie fases (figuur 2). Deze fases zijn te vergelijken met een huwelijk. Net als in een huwelijk wordt de basis gelegd door een gezonde aantrekkingskracht. Tussen opdrachtgever en leverancier moet een juiste match of fit bestaan. De volgende stap is het sluiten van het huwelijk. Enerzijds een ceremonieel gebeuren om de

Piramide voor joint added-value:
Wanneer aan een fase in de samenwerking niet voldoende voldaan is, is het ook niet zinvol om de volgende stap te zetten.



samenwerking te vieren. Anderzijds ook noodzakelijk om goede afspraken te maken. En dan begint het pas echt. Net als in ieder huwelijk, moet je continu aan je relatie werken. Houding en gedrag is dan ook het derde fundament voor deze vorm van samenwerking.

Juiste opbouw is fundamenteel

Er is sprake van een fasegewijze opbouw. Wanneer aan een fase in de samenwerking niet voldoende voldaan is, is het ook niet zinvol om de volgende stap te zetten. De kans op succes in de volgende fase is in dat geval namelijk zeer klein. Het fundament is dan te broos en waarschijnlijk niet bestand tegen tegenslagen.

Laag 1: Zelfkennis en juiste leverancierskeuze

Om een succesvolle JAV-relatie te behalen, dient door beide partijen aan de voorkant flink geïnvesteerd te worden. Het begint bij een duidelijk beeld van wie je zelf bent als opdrachtgever en of een JAV wel een passende samenwerking voor jou is. Ben je bereid om offers te brengen? En zo ja, welke dan wel of niet? Na een gedegen interne analyse is het zaak te onderzoeken welke leverancier het beste bij jouw organisatie past. Dit betreft een proces waarin gezocht wordt naar een optimale cultural- en strategische fit tussen opdrachtgever en leverancier. Hiervoor is voldoende tijd nodig, evenals duidelijke selectiecriteria en instrumenten om leveranciers te leren kennen en te waarderen.

Laag 2: Duidelijk en gedragen contract

De volgende stap betreft de contracteringsfase. Het contract dient niet alleen kant- en-klare oplossingen te bieden, maar kan ook gezien worden als vangnet waaruit oplossingen te herleiden zijn, zodanig dat ongecontroleerde escalaties worden vermeden. Het contract moet gedragen, helder en duidelijk zijn. Er moet voldoende perspectief in tijd zijn om daadwerkelijk de vruchten te plukken van de gedane investeringen (tijd en geld). Heldere financiële kaders zijn opgesteld en er is een duidelijke en gedragen rolverdeling opgenomen in het contract. Onderzoekresultaten wijzen uit dat openheid en transparantie van essenti-

eel belang zijn om knelpunten te vermijden en toe te komen aan de behoefte van een vertrouwensrelatie. Om deze reden moeten in het contract de juiste voorwaarden worden gecreëerd en afspraken worden gemaakt over communicatie en informatieuitwisseling.

Laag 3: Houding en gedrag

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Een cliché, maar daarmee ook maar al te waar. Beide partijen moeten met geduld en respect werken aan het opbouwen en onderhouden van een goede relatie. Professionaliteit, betrouwbaarheid en betrokkenheid staan daarin voorop. Misschien nog wel belangrijker is de bereidheid om over de eigen schaduw heen te stappen en ook het belang van de ander in ogenschouw te nemen. Dit alles begint en eindigt natuurlijk met een goed en regelmatig persoonlijk contact.

Geen wondermiddel

Het is de verwachting dat de opdrachtgever vooralsnog een voortrekkersrol moet vervullen om deze vorm van samenwerking tot een succes te maken. De verhouding tussen opdrachtgever en leverancier kenmerkt zich op dit moment doorgaans niet als een relatie van vertrouwen. Dit werpt in de meeste gevallen een muur op die eerst moet worden geslecht. De opdrachtgever heeft hier meer beïnvloedingsmogelijkheden in handen dan een leverancier. Dit komt niet alleen door de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Een opmerking die namelijk regelmatig is geplaatst tijdens het onderzoek, is dat de leveranciersmarkt zelf nog onvoldoende in staat is om deze stap autonoom te maken.

Een JAV-samenwerking geeft onmiskenbaar een invulling aan de twee behoeften van opdrachtgevers. Het is echter geen wondermiddel. De samenwerking kan veel opleveren, maar van beide partijen wordt veel betrokkenheid en inzet verwacht. Allereerst kost het natuurlijk tijd om een dergelijke samenwerking in te regelen. Een tweede belangrijke constatering is dat het succes afhangt van meerdere factoren die in samenhang moet worden ingevuld. Dit kan betekenen dat dit op een specifiek onderdeel niet optimaal is of niet geheel in het wensbeeld past. Er moeten soms offers worden gebracht op onderdelen om het integrale doel te bereiken. Tot slot geldt dat het volhouden van vertrouwen in situaties van tegenspoed uiterst lastig is. Je moet dan wel echt zeker van het grotere doel zijn. Een succesvolle JAV-samenwerking staat of valt uiteindelijk met professionaliteit en vertrouwen. Vertrouwen geven en ruimte laten om wederzijds vertrouwen te creëren en gezamenlijke doelen te vervullen. *Joint Added Value, it's a leap of faith!*

> Tim van Asch is managing partner Hospitality Consultants, Marianne van der Hoff en Alisa Vogelpeel zijn vierdejaarsstudent Facility Management aan de Hogeschool Utrecht