

Ik begreep samenwerken pas goed toen ik twee dagen op de stoel van mijn counterpart ging zitten

Christian Frisart (BAM) en Jolanda Kemp (Universiteit Maastricht) over samenwerking met 'de andere kant'



Christian Frisart (BAM FM)



Jolanda Kemp (Uni. Maastricht)

Publiek en privaat, twee verschillende werelden. Vaak zijn er behoorlijk verschillende belangen en doelstellingen, maar voor een succesvolle realisatie van allerhande maatschappelijke opgaven (tendens stijgend!) dient er hoe dan ook goed samengewerkt te worden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Over samenwerken is al veel geschreven. Het gaat over mensen, communicatie, persoonlijkheden, teams en delen van kennis en ervaring. Meestal wordt het gezien als een competentie waar je talent voor kunt hebben, maar die je ook kunt aanleren. Het is natuurlijk belangrijk om op persoonlijk niveau goed samen te kunnen werken met je partner (van mens tot mens; de spreekwoordelijke 'click'), maar minstens zo belangrijk is het te begrijpen wat de samenwerkingspartner beweegt: welke belangen en processen spelen er binnen zijn/haar organisatie, waar liggen de voorkeuren en op basis waarvan maakt hij/zij (strategische/operationele) beslissingen? Hoe maken we samenwerken als het ware meer objectief in plaats van vooral persoonsgebonden? Immers, om op hoofdzakelijk een goed gevoel en persoonlijk relaties langjarig grote projecten te doen, is geen robuust fundament.

Een goede samenwerking op deze manier is geen 'nice to have' vaardigheid meer maar een 'need to have'. Zeker in de complexe wereld van nu, waarbij technologieën zich razendsnel ontwikkelen en de duurzaamheidsambities (lees: adaptatievermogen) alsmear groter worden. Snelle, flexibele oplossingen zijn vereist, waarbij we van een focus op product- naar een focus op relatie gaan.

We vroegen **Christian Frisart** (Exploitiemanager bij BAM FM) en **Jolanda Kemp** (Teamleider Contractmanagement Services bij de Universiteit Maastricht) naar hun visie op dit onderwerp vanuit het perspectief van de opdrachtnemer en opdrachtgever.

Wat betekent samenwerken voor u in een publiek-private context?

Christian: "Samenwerken in deze context betekent, in mijn optiek, dat zowel de publieke sector als de private sector open dient te staan voor de ander. Daarbij is het belangrijk dat iedereen samenwerkingsbereidheid heeft en samen met zijn partners op pad gaat om oplossingen te vinden."

Jolanda: "De vorm van publiek-private samenwerking waar ik als opdrachtgever voornamelijk mee te maken heb, is de samenwerking met leveranciers en adviseurs. Samenwerken in deze context is voor mij dat beide partijen beter worden door de werkzaamheden die samen gedaan worden. Als je samenwerkt aan bepaalde opgaven of projecten, hoor je niet alleen naar het financiële aspect te kijken, maar te bedenken hoe het beide partijen meer dan alleen geld kan opleveren."

Wat zijn zaken waar u tegenaan loopt in de samenwerking met andere organisaties?

Christian: "Dat een van de partijen ergens last van heeft, zoals processen die vastlopen of een belang dat niet door de ander wordt gezien. Als dit bijvoorbeeld een gebruiker overkomt, is het voor ons zaak samen met de overheid op zoek te gaan naar een oplossing en elkaar te vinden zodat een win-win situatie ontstaat.

Hiervoor is het nodig meer in elkaars keuken te kijken. We hebben niets te verbergen, in de contracten is alles vastgelegd, dus niets houdt ons tegen meer transparant te zijn naar onze samenwerkingspartner toe."

Jolanda: "We werken met organisaties die erg verschillen in grootte en dat zie je terug in de relatie die we met hen hebben. De kleine organisaties zoals eenmanszaken hebben de universiteit vaak als grootste partner en het grootste deel van hun omzet komt uit deze samenwerking. We hebben hier vaak een heel goede partner aan, ze staan dag en nacht voor ons klaar. Bij grotere organisaties merken we, logischerwijs, dat we meer een nummer zijn. We hebben vaker te maken met mensen in loondienst (in tegenstelling tot met de eigenaar van een klein bedrijf) en dat zie je terug in de samenwerking. Waar we daarnaast soms tegenaan lopen zijn contractafspraken die niet nagekomen worden of kwaliteit die onder de maat is. Dit moet je constant blijven volgen."

Welke rol ziet u in de samenwerking weggelegd voor de opdrachtgever, en welke juist voor de opdrachtnemer?

Christian: "Vanuit de private sector is het belangrijk te leren begrijpen hoe de overheidsorganisatie waarmee je samenwerkt, functioneert. Met welk departement heb ik te maken, wat betekenen zij voor de samenleving, welke cultuur heerst er en hoe is deze ontstaan? Ook het begrijpen van het primaire proces van de ander is hierbij van belang. Wanneer je deze zaken inzichtelijk hebt, is er een veel betere basis om samen te werken. Dit geldt beide kanten op. Voor de overheid is het zaak te snappen in welke constructie de verschillende bedrijven in het consortium zitten en welke organisatiestructuur en manier van financiering er gehanteerd worden. Dit kan vrij complex zijn, dus is het noodzakelijk je hier over en weer goed in te verdiepen en niet af te gaan op aannames."

Jolanda: "Dat hangt ervan af of de partner een grote of kleine organisatie is. Bij kleine organisaties sturen we vaak op de relatie – hoe word je samen beter? – en bij grotere organisaties gaat het naast een goede relatie om de contractafspraken die je hebt."

Wat heeft u de laatste jaren geleerd over samenwerking tussen publiek en privaat? Welke inzichten heeft u in de praktijk opgedaan?

Christian: “Ik heb door gesprekken met zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers ervaren hoe anderen de PPS-constructie beleven. Het is goed en boeiend te horen van andere organisaties waar zij dagelijks mee geconfronteerd worden. Dit is in mijn optiek het motto van waaruit ik werk: open en transparant zijn, goed luisteren naar je partners (in mijn geval de publieke organisatie) en vervolgens acteren binnen de eigen organisatie.”

Jolanda: “Ik heb me verdiept in hoe publiek-private samenwerking op verschillende manieren contractueel vastgelegd kan worden en hoe het contract de samenwerking dusdanig kan bevorderen dat de doelstellingen van alle partijen bereikt worden. Deze kennis komt goed van pas in de praktijk. Verder leg ik nu bewust meer nadruk op het begrijpen van de doelen van onze samenwerkingspartners en hoe we daarop in kunnen spelen.”

Wat zou u professionals die in complexe (PPS-)omgevingen samenwerken, willen aanraden?

Christian: “Samenwerken is voor mij het goed kunnen luisteren naar de andere partij. Het klinkt als een cliché, maar ik ben ervan overtuigd dat openheid en transparantie de sleutelwoorden zijn voor een goede samenwerking. Het is zaak niet terug te vallen in de eigen, oude patronen. Sta dus open voor de ander en wees bereid concessies te doen die de samenwerking ten goede komen.”

Jolanda: “Mijn advies aan opdrachtgevers zoals wij zou zijn: vul niet voor de leveranciers in hoe zij een bepaalde opgave zouden moeten uitvoeren. Ik zou willen aanraden eerst na te denken wat je zelf in grote lijnen wilt als opdrachtgever (welk eindresultaat wil je bereiken?), dit duidelijk te omschrijven naar de leveranciers en vervolgens de leveranciers vrij te laten in hoe ze dit willen en kunnen uitvoeren. Overigens betrekken wij de leveranciers wel bij het bepalen van het eindresultaat en vragen we tijdens de marktconsultatie om veel input, zodat uiteindelijk niet één maar meerdere partijen zich geroepen voelen de aanbestedingsfase in te gaan.”

We spraken Christian en Jolanda in de marge van de opleiding ‘Samenwerking vanuit het perspectief van uw samenwerkingspartner’ die is opgezet om deelnemers kennis te laten maken met de wereld van hun samenwerkingspartner(s), waarbij een opdrachtgever letterlijk op de stoel van de opdrachtnemer gaat zitten, en andersom. Hierin wordt onder andere ingegaan op wat de contractpartners ‘denken en doen’, hoe verschillende belangen beter gemanaged kunnen worden en hoe de succesfactoren van een goede samenwerking inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

[Klik hier](#) voor meer informatie over het programma en aanmelding voor deze opleiding.

PPS Netwerk Nederland, 22 februari 2018