

Effectief opdrachtgeverschap

Inleiding

Opdrachtgeverschap en partnerschap zijn termen en rollen die de afgelopen jaren sterk opgang hebben gemaakt bij overheden en partners. De aanleiding daarvoor is duidelijk. Publieke en maatschappelijke organisaties zijn enorm aan verandering onderhevig. Ze worden overspoeld met een diversiteit aan actualiteiten en ontwikkelingen zoals wijzigende werkvelden en (maatschappelijke) verantwoordelijkheden rond jeugdzorg en maatschappelijke ondersteuning, samenwerkingsverbanden, burgerparticipatie en grote, belangrijke wetswijzigingen als de omgevingswet.

En dat alles in een context van een terugtrekkende overheid, een toenemende publieke verantwoording, een toenemend vertrouwen in de burger en sturen op hoofdlijnen én deregulering.

Hiermee ontstaat steeds meer samenwerking tussen overheden en andere partijen. De samenleving en de opgaven van lokale overheden worden complexer, wat vraagt om het benutten van kwaliteiten van partners en het verbinden van deze kwaliteiten aan gezamenlijke doelen.

Hoe stuur je in samenwerking, met balans in loslaten én sturen, van regelgericht naar resultaatgericht (in- en extern). Hoe focus je op echt zichtbaar en tastbaar maatschappelijk, menselijk, rendement? Organisaties worstelen met de ogenschijnlijke tegenstelling tussen partnerschap en heldere resultaatafspraken. Hoe krijg je een en ander voor elkaar op een voor alle partijen helpende en door iedereen gedragen wijze? Op een manier die geen papieren werkelijkheid creëert, maar daadwerkelijk invulling geeft aan de samenwerking en de realisatie van de gezamenlijke (maatschappelijke) doelstellingen? Waarbij geworsteld wordt tussen (veronderstelde) verschillen in de mogelijkheden van de inzet van samenwerkingsvormen en instrumenten als subsidies of private (inkoop)contracten of 'social impact bonds' en (publiek private) partnerships. Daarover onze reflecties en handreikingen in dit artikel.

Rolverwarring partners en opdrachtrelaties

De rolverwarring

In onze praktijk zien we verwarring en roldiffusiteit tussen de begrippen partner en opdrachtgever/nemer, en vervolgens in opstelling en handelingswijzen. Waarmee we mensen en organisaties zien worstelen welke opstelling ze kunnen kiezen. Zowel bij de start als bij gewenste interventies om de effectiviteit van de relatie te waarborgen of bij te sturen. Deels komt dat de vraagstukken van nieuwe opgaven en samenwerkingen vooral speelt in het sociaal domein en welzijn. Dit zijn sectoren die van oudsher niet gewend zijn aan zakelijke opdrachtrelaties. Het zit niet in het DNA, mensen schakelen niet alleen onwennig maar hebben soms ook een negatieve associatie bij (sociale) zakelijkheid. En daarnaast signaleren we een soort onbewuste overtuiging dat samenwerking en partnerschap onderling uitsluitend zijn met een opdrachtgever-/opdrachtnemerrelatie, en al helemaal in geval van concrete prestatieafspraken. Alsof je in het eerste geval, chargerend, alleen maar "in goede harmonie en gelijkwaardigheid samen je best kunt doen" en in het laatste geval alleen maar "kille zakelijkheid" hebt.

Waarbij het laatste minder duurzame relaties en resultaten op zou leveren dan het eerste. Wat ons betreft geheel ten onrechte.

Voorgaande leidt er toe dat we in het sociaal domein c.a. regelmatig óf “boterzachte” samenwerkingsafspraken en contracten zien, óf juist doorgeslagen (pseudo)zakelijkheid.

De (in)effectiviteit

Vanuit onze brede ervaring aan verschillende kanten van de tafel(s), zien wij dat zowel samenwerking als inkoop juist geholpen is met concrete en heldere afspraken over rollen, condities en resultaten. En dat helderheid in veel gevallen niet alleen gewaardeerd wordt, maar ook leidt tot minder ruis, meer focus, minder energieverlies en daarmee tot meer effectiviteit. En dat dat juist prima in een wederzijds gewaardeerde relatie kan. **Helderheid helpt altijd.** En helderheid durven geven en vragen levert veelal respect op. Waarna je dan natuurlijk wel naar die heldere afspraken moet handelen, ook als die “vervelend” voor jou kunnen uitpakken.

Als voorbeeld, anders dan veel mensen denken, levert bijvoorbeeld het niet handhaven van een boetebeding geen dankbaarheid op, maar direct en blijvend verlies van respect en geloofwaardigheid. Met bredere uitwerking dan alleen op de dan betrokken partij(en).

Samenwerking versus opdrachtgeverschap

In zowel samenwerking als inkoop kun je een “partnerrelatie” hebben. Sterker nog, je bent in beide gevallen per definitie partners! Het verschil tussen samenwerking en inkoop is dus een andere. Samenwerking gaat uit van gelijkwaardigheid en betreft het samen beschikbaar stellen van middelen om in onderling overleg activiteiten uit te voeren om een gezamenlijk doel, of elkaars complementaire (of op zijn minst niet concurrerende) doelen te realiseren. Dit doe je op basis van gelijkwaardigheid.

Bij inkoop is er sprake van ongelijkwaardigheid. De ene partij vraagt een andere partij om (al dan niet samen) activiteiten uit te voeren, gericht op het realiseren van de eigen doelstellingen van de kopende partij c.q. de opdrachtgever (en financier). De opdrachtgever bepaalt dus wat er gerealiseerd of geleverd moet worden en onder welke condities. Een opdrachtnemer heeft “slechts” de keus om een opdracht al dan niet te aanvaarden. De opdrachtnemer zal dat pas doen als dat bijdraagt aan de eigen doelstelling (hetgeen bijvoorbeeld ook de financiële verdienste kan zijn).

In ons polderlandje, met onze aversie tegen ongelijkheid, versterkt door steeds meer samenwerkingen, vinden we het lastig om ons ongelijkwaardig te positioneren. We denken dat dat “ten koste van de relatie” gaat. Los van de vraag of dat in alle gevallen relevant is, blijkt het veelal ook of zelfs juist bij opdrachtnemers gewaardeerd! En waar relevant, blijkt dit prima te kunnen samengaan met duurzame relaties en resultaten.

Voor het bieden van handvatten voor duurzaam effectieve opdrachtgeverrelaties zullen wij dan ook vanaf hier de term “Effectief opdrachtgeverschap” hanteren

Effectief opdrachtgeverschap

Alles start met goed opdrachtgeverschap

Het zal de oplettende lezer opgevallen zijn dat we het vooral hebben over de opdrachtgever en niet zozeer over de opdrachtnemer. In de pers en verhalen en zelfs (interne) evaluaties over mislukte of uit de hand gelopen projecten en zaken waarin beoogde resultaten niet bereikt werden, wordt al snel naar de uitvoerende partij gekeken; de opdrachtnemer. Die zou tekort geschoten zijn. Echter, als de we de zaak goed onder de loep nemen, valt te constateren dat veelal ook, zo niet grotendeels, de oorzaak ligt in slecht opdrachtgeverschap. Goed opdrachtgeverschap blijkt lang niet overal vanzelfsprekend.

In deze jaren, waarin heel veel geld omgaat, en vooral ook veel mensen afhankelijk zijn van contracten bij de "sociale" sector van overheidsorganisaties, is dat op zijn minst zorgelijk. Denk aan slechte dienstverlening in de zorg (naast vanzelfsprekend de goede) tot aan het omvallen van grote zorgleveranciers. Of bedrijven die mensen aan het werk (zeggen te) helpen. Maar ook aan het niet realiseren van doelstellingen in de culturele of welzijnssector. Maar ook in de bedrijfsvoering zien we de slechte voorbeelden. Het komt nog steeds voor dat prijzen bij overheden hoger worden geoffreerd omdat men toch wel betaalt. Alle inkoop- en aanbestedingsperikelen ten spijt.

Goed opdrachtgeverschap hangt af van een aantal aspecten. Aspecten die overigens, letterlijk en figuurlijk, heel basic zijn en vanzelfsprekend lijken...

1. **Weet wat je wilt** (krijgen, realiseren). Heb je dat scherp als opdrachtgever? En kun je dat dan formuleren in een **heldere opdracht**? Waarin ondubbelzinnig en concreet wordt beschreven wat er moet gebeuren of liefst wat het **resultaat** moet zijn. Dat lijkt vanzelfsprekend, echter veel opdrachtgevers hebben dat niet scherp genoeg, laat staan scherp geformuleerd...
2. Houdt het **contract compact**. We lijken soms te vergeten dat er contractvrijheid en contractvormvrijheid is. Een contract kan op 1 A4. Resultaat, kwaliteit, randvoorwaarden en condities. Als je formules in voetnoten moet deduceren om te weten wat er van wie verwacht wordt, werkt het niet (alleen voor de juristen na afloop, in de discussie die dit zeker oplevert).
3. **Vraag geen onzinnige dingen**. Vraag alleen datgene wat echt nodig is aan rapportage, afstemming, kwaliteitswaarborgen etc. om beeld van de realisatie te houden. Vraag geen enorme registraties van een kleine welzijnsinstelling, geen accountantscontrole voor een kleine opdracht e.d.. Niet alleen positioneer je je dan niet serieus, het leidt af van het doel.
4. **Stel alleen eisen die je handhaaft**. Beperk je in de afspraken die je maakt. Maar de afspraken die je maakt zijn van belang. Als je die niet handhaaft (bv een boetebeding) dan ben je gelijk en voorgoed je gezag kwijt. En niet alleen voor deze contractpartner. Afspraak is afspraak.
5. Last but not least: **Doe zelf wat je van de ander vraagt**. Verwacht geen tijdige rapportage als je zelf altijd te laat op de afspraak komt. Blijf actief en oprecht betrokken. Houdt het doel/de bedoeling voor ogen. Bewaak je afspraken en kom ze zelf na.



Zoals gezegd. Dit lijkt heel vanzelfsprekend (c.q. zou het moeten zijn) maar blijkt het in de praktijk helaas maar al te vaak niet te zijn. Doe er je voordeel mee!

Effectief

Met de term “Effectief Opdrachtgeverschap” hebben we het over een manier van werken die zich (ook) richt op de langere termijn. Die niet alleen toekomstvast is maar die vooral ook een duidelijke positieve bijdrage levert aan de maatschappij (van de toekomst) en aan de mensen daarin. Die zich daarbij kenmerkt door het zorgvuldig omgaan met de beschikbare middelen en het creëren van nieuwe.

Als je dit vertaalt naar opdrachtgeverschap, dan is die gericht is op het bereiken van maatschappelijke effecten (op en voor mensen) (ook) op de langere termijn, waarbij zorgvuldig met mensen en middelen omgegaan wordt en waarvoor men bereid is nieuwe oplossingen te vinden en daar waar nodig te investeren in langduriger samenwerkingen. Dat is overigens niet per definitie hetzelfde als langlopende contracten.

Effectief opdrachtgeverschap kenmerkt zich onder anderen door de volgende aspecten:

1. (vanzelfsprekend) de voornoemde kenmerken van “**goed opdrachtgeverschap**”.
2. een duidelijk door de opdrachtgever geformuleerde **lange(re) termijn doelstelling**, gericht op het bewerkstelligen van resultaten en het bereiken van **effecten in de maatschappij** (op/voor mensen).
3. formulering van opdrachten in de te bereiken **maatschappelijke effecten** (daarover later in dit artikel meer). Niet alleen biedt dat de **juiste focus**, ook geeft het opdrachtnemers de **professionele ruimte** om daar de best passende interventies bij te zoeken.
4. besef van de opdrachtgever dat de partijen die hij voor het realiseren van zijn doelstelling nodig heeft, zelf doelstellingen moeten realiseren, waaronder veelal een continuïteitsdoelstelling, en biedt daar **ruimte** voor. In geval van wenselijke, langduriger samenwerking is dat ook in het directe belang van de opdrachtgever. Een basale maar elementaire voorwaarde daarbij is dat de opdrachtnemer **voldoende marge** moet kunnen maken op de afgesproken prijs om te kunnen blijven bestaan. Wat overigens geen oproep is om niet met scherpe en marktconforme prijzen te werken, maar juist ook te blijven zoeken naar mogelijke innovatie op effectiviteit en efficiency.
5. het werken vanuit “**gedeelde waarden**”. Mensen die een vergelijkbare visie hebben op bepaalde problematiek en elkaars rol daarin, vinden elkaar veel makkelijker. Maar ook qua “stijl”. Als opdrachtgever investeer je dus door (vooraf) het leren kennen van elkaars waarden.
6. het bewust zijn van de opdrachtgever dat een ander de opdracht krijgt omdat deze **iets beter kan dan** hijzelf. Hij bemoeit zich dan ook niet met de professionele invulling
7. **professioneel respect** voor elkaar. Met inachtnaam van elkaars (ongelijke) rollen. Wederzijds werk je vanuit de **basishouding van vertrouwen**. Oplettende daar niet naïef in te zijn.

“Wie geen vertrouwen in anderen stelt, zal ook nimmer het vertrouwen van anderen winnen.” (Lao-Tse)

“Hoe achterdochtiger een mens is, hoe minder hij zelf is te vertrouwen.” (onbekend)

“Zoals de waard is, vertrouwt hij zijn gasten.” (gezegde)

Keuze niveau van opdrachtgeverschap (effecten)

Essentieel voor de (duurzame) effectiviteit van samenwerkingen inkoop en inhuur, is het “niveau” waarop je de doelstelling bepaalt die geleverd of bereikt moet worden. Vraag je alleen inzet, bezetting, expertise, levering van producten? Of van resultaten? Of zelfs te bereiken effecten?

Resultaatsturing, en resultaatfinanciering zijn veelvuldig onderwerp van discussie. Helaas spitst zich dit de laatste tijd meer en meer toe op de aanbesteding-juridische discussie, in plaats van op het goede gesprek over of en hoe het helpend kan zijn om de - maatschappelijke of andere - effecten te bewerkstelligen die je nastreeft. In het spectrum van input-, proces-, output- en effectsturing is sturing op effecten op zichzelf het meest effectief. Mits je dit goed invulling geeft natuurlijk. Helaas is dit lang niet altijd het geval en dat voedt de discussie en beeldvorming dat effectsturing lastig zou zijn. Wat het niet is, als je maar weet wat je wilt bereiken.

(Maatschappelijke) effecten zijn de gevolgen van je handelen die merkbaar zijn in de maatschappij. Merkbaar voor willekeurige burgers. Bijvoorbeeld dat het veiliger wordt, mensen gezonder of zelfstandiger zijn, de straten schoon zijn.

Hoewel mensen veelal de beleving hebben veel beter in staat te zijn de beoogde effecten te realiseren als men zelf zoveel mogelijk kan bepalen, is dat veelal niet zo. Los van eerder genoemde benodigde (gezamenlijke) focus op lange termijn en op maatschappelijke effecten, realiseert men zich onvoldoende dat door zelf te bepalen wat je doet (en dus activiteiten of producten in te kopen), je zelf verantwoordelijk bent en blijft voor het al dan niet leiden tot het beoogde effect. En dat daarmee geen ruimte geboden wordt aan de professie, innovatiekracht en potentiële regelruimte van de ander (en dus voorbij gaat aan dat men veelal zelf veel minder kennis van het werkveld heeft).

Effectief opdrachtgeverschap richt zich die maatschappelijke effecten. En stuurt daarmee vooral op het “wat” (en de condities waarbinnen) en laat het “hoe” aan de andere partij. En voor degenen die denken dat je concrete doelstellingen en sturing op maatschappelijke effecten niet kunt formuleren en realiseren; dat kan wel degelijk. De crux zit hem er veelal in dat men zelf nog niet scherp heeft wat men precies wil bereiken en dan wordt duidelijk formuleren altijd een probleem. Door de materie terug te brengen tot de eenvoud en op de juiste wijze door te vragen, is alles desgewenst als concrete resultaat eis of effectdoelstelling te formuleren. Waarbij ook een bijpassende indicator er als vanzelf uitrolt. In discussies over meetbaarheid vergeten we vaak het belangrijkste; namelijk de mening van betrokkenen. Als je wilt weten of mensen meer kunnen participeren als gevolg van jouw hulp..... dan moet je ze vragen of dat zo is. En je natuurlijk bewust zijn van belangen en vertekeningen in de respons. Subjectieve meningen kunnen wel degelijk objectief gemeten en gecontracteerd worden. Daarnaast is men soms huiverig om een doelstelling concreet en meetbaar te benoemen, uit ongemak dat een effect vaak breder beïnvloed wordt, en omdat je met effecten op een overallbeeld stuurt en niet op details en nuances. En ook omdat men in de publieke sector niet altijd concreet “afgerekend” wil kunnen worden op de mate van realisatie van doelstellingen. Dat zou echter vanuit de opdrachtgeverrol geen bezwaar hoeven zijn.

“Eenvoud is niet het kenmerk van de beginner. Het is de duur bevochten stempel van de meester.” (Godfried Bomans)

“De waarheid is altijd te vinden in eenvoud, en niet in de verscheidenheid en verwarring van de dingen.” (Sir Isaac Newton)

Tenslotte

Wij hopen met dit artikel een bijdrage te leveren aan het “normaliseren” van opdrachtgeverschap in het publiek domein. In de perceptie daarover en daarmee in de uitwerking en invulling in de praktijk. Door het terug te brengen tot de eenvoud en essentie in opdrachtgeverschap. Gericht op “de bedoeling”.

Op een maatschappij die voor alle mensen daarin goed blijft waar dat zo is, en beter wordt waar en voor wie dat nodig is. Op een verantwoorde, efficiënte en effectieve manier: **effectief opdrachtgeverschap!**

Spreekt dit aan en ben je op zoek naar scholing op dit vlak, Walter Bak geeft hierover onder andere de hieronder genoemde cursussen bij Segment.

- ✦ [Contracten opstellen en beoordelen](#)
- ✦ [Zicht op Gemeenschappelijke Regelingen](#)
- ✦ [Prestatiesturing en Partnerships](#)

En werp gerust ook eens een blik op onze nieuwe special: [de leerlijn inkoop](#) of kijk eens naar ons samen met Hofmeier ontworpen [rechtmatigheidsscan](#).

Walter Bak, docent bij [Segment](#) en eigenaar van [B4U](#).