“ Leveranciersrelaties moeten gegrondvest zijn op vertrouwen. Een contract is uiteindelijk gestold wantrouwen. ”

Patrick van Emden

Het contract is dood!
Leve het prestatiemanagementplan.

Door Patrick van Emden

Contracten zijn ondingen. Er wordt op gezwoegd dat het een lieve lust is. En uiteindelijk, als er met veel moeite een lijvig document geproduceerd is, wordt het vervolgens ergens in een kluis neergelegd en wordt er hopelijk nooit meer naar omgekeken. Wat is nu de waarde van een dergelijk contract? Het biedt zekerheid, afspraken zijn vastgelegd en risico’s worden afgedekt, zo is de gedachte. Daarin schuilt ook zeker waarde. Contracten komen nu eenmaal voort uit een psychische behoefte aan zekerheid en, niet onbelangrijk, als een verkooptechniek. De Amerikaanse professor Robert Cialdini beschrijft in zijn onvolprezen boek “The Psychology of Persuasion”, ook vertaald in het Nederlands als “Invloed” hoe alleen al het zetten van een handtekening mensen een verplichting doet voelen. Het probleem ligt hem in het feit dat een contract een rigide keurslijf kan zijn en daadwerkelijke samenwerking kan bemoeilijken. Omstandigheden veranderen nu eenmaal en er ontstaan nieuwe inzichten. Een oplossing daarvoor is bijvoorbeeld het aangaan van raamcontracten met flexibele bijlagen. Belangrijker is dat de inzichten over hoe samen te werken met leveranciers aan het veranderen is. Enige jaren geleden in de automobielindustrie maakte een zekere Carlos Lopez school door leveranciers genadeloos onder druk te zetten en ze zelfs te dwingen om hun fabriek tegen die van hem aan te bouwen. Dit is enigszins passé. Met het mes op de ketel blijmoedig een continue innovatieve bijdrage verwachten is niet realistisch. Leveranciers zijn specialisten van wiens creativiteit en kennis men gebruik dient te maken. Dit is ook de kracht van een nieuwe manier van aanbesteden; te weten prestatie-inkoop. Deze methode is er op gericht om de beste leverancier uit de markt te selecteren op basis van referenties, intelligentie en innovatief meedenken. Dit is om meer dan een reden een uitkomst voor organisaties die stellen dat ze de beste willen zijn. Als je de beste wil zijn dan wil je toch ook de beste leverancier? Zeker als je steeds meer uit gaat besteden. Daarnaast is er de trend dat organisaties, bijvoorbeeld in de zorg, zichzelf en hun leveranciers steeds meer willen organiseren in netwerkverband. Organisaties worden kortom voor vernieuwing, kwaliteitsverbetering en kostenverlaging steeds afhankelijker van leveranciers. Het is dan dus van essentieel belang om de juiste leveranciers te selecteren en de relatie met hen op een andere manier in te richten. Een contract past daar niet bij.

Selecteer de beste partij, en laat die dan ook gewoon zijn werk doen.

Door Patrick van Emden

Wat de relatie met leveranciers, partners en eigenlijk mensen met elkaar in het algemeen nodig hebben is afspraken-management. Als je zaken met elkaar afspreekt dan moet je die afspraken vastleggen, uitvoeren en periodiek bekijken op relevantie, vordering en waardering. Zo is in het bedrijfsleven de methode van contractmanagement in zwang geraakt. In deze methode spreek je af waar de afgesproken prestatie op beoordeeld wordt (prestatie-indicatoren), hoe je dat meet (meetinstrument) en welke score het uitgangspunt is (norm). Klanttevredenheid is bijvoorbeeld een indicator, die eens per kwartaal met een enquête gemeten wordt en waarbij de score minimaal een "7" moet zijn. Deze zaken worden vastgelegd in een contractmanagementplan dat vaak een onderdeel is van het contract. Nu is mijn stelling dat er eigenlijk twee scholen zijn in het contractmanagement. Er is de controlerende school en de delegerende school. Delegatie naar de expert is ook het uitgangspunt van de prestatie-inkoop. De controlerende inkoper metselt alles dicht met gedetailleerde specificaties culminerend in vuistdikke contracten en tuigt een soort controle instantie op met full time contractmanagers. De delegerende inkoper selecteert de beste partij en laat die zijn werk doen. Dit vereist een ander soort contractmanagement als een logisch vervolg op prestatie-inkoop. Dit zou je bijvoorbeeld ook prestatiemanagement kunnen noemen waarbij het contractmanagementplan dan eerder een prestatiemanagementplan wordt. De relatie is hier meer gelijkwaardig en dat vereist dat de prestatie-indicatoren dan ook wederzijds dienen te zijn. Een leverancier is namelijk ook afhankelijk van een klant om zijn werk goed te kunnen doen. Bonus en malus is niet iets wat past bij een gelijkwaardiger relatie. Als de afgelopen, of misschien nog huidige crisis, ons iets geleerd heeft dan is het dat bonussen ongewenste en onverwachte zijeffecten hebben. In een mooie presentatie op www.ted.com laat carrière analist Daniel Pink in zijn presentatie " on the surprising science of motivation" overtuigend zien dat het model van bonussen niet werkt wanneer mensen ook maar enigszins creatieve zaken moeten uitvoeren. Sterker nog, dit werkt contraproductief. Dit gaat ook op voor de relatie met een leverancier en al helemaal als je daar innovatie van verwacht. Dit betekend niet dat er alleen maar op een "softe" manier omgegaan dient te worden met een leverancier. Afspraken moeten gemaakt, beheert en nagekomen worden. Wat werkt, is om af te spreken dat, er een verbeteringstraject opgestart wordt indien de vereiste normen niet gehaald worden. Wanneer dit herhaalde keren niet werkt dan is de uiteindelijke escalatie contractontbinding. De wederzijdse prestatie-indicatoren dienen ook niet meer dan 3 à vijf te behelzen en zo min mogelijk administratieve belasting met zich mee te brengen voor alle partijen. In principe kan je zo dus het contract vervangen door een prestatiemanagementplan, eventueel nog aangevuld met standaard algemene voorwaarden. De contractduur hoeft dan ook niet meer bepaald te zijn; die kan onbepaald zijn. Hiermee laat je van beide kanten zien dat je investeert in een volwassen relatie. Een leverancier hoeft niet meer zijn investering terug te verdienen in een beperkte tijdspanne. En als de relatie goed is hoef je ook niet uit elkaar en geldverslindende processen op te starten om weer een nieuwe partner of klant te vinden. Uiteraard is het van belang, om niet blind te zijn voor de aard van een leverancier. Een leverancier is en blijft een bedrijf en een bedrijf draait primair, hoe je went of keert, om winst. Het is dan ook belangrijk om te borgen dat de prijsstelling marktconform is. Er zijn verschillende manieren denkbaar hiervoor: benchmarking, open calculatie, maximalisatie van prijsstijgingen door koppeling aan een index naar keuze, etc. Voor de gezondheidszorg is de NZA-index hiervoor meestal de meest geëigende. Als je de beste leverancier hebt uitgezocht moet je erop vertrouwen dat hij zijn werkt goed doet. Dat betekent niet dat je geen afspraken moet maken en beheren. Het is altijd belangrijk om bijvoorbeeld de kwaliteit te bewaken. De controlerende contractmanager zal hiervoor een controlesysteem optuigen. De delegerende prestatiemanager zal echter aansluiten bij het kwaliteitsmanagement van de leverancier zelf. Indien een leverancier zijn kwaliteit niet meet is het geen goede leverancier. Hoe kan je immers bepalen of je beter wordt als je je prestatie niet meet? Laat de leverancier dus niet alleen zijn werk doen maar dus ook de input aanleveren voor het prestatiemanagement. Het is tenslotte zijn expertise. Uiteraard is prestatiemanagement niet iets wat je overal toepast. Het gaat om voornamelijk om diensten met een hoog volume waar medewerkers of klanten een emotionele binding mee hebben. Als we die goede leveranciers hebben dan kunnen we nog een stap verder gaan en ze bijvoorbeeld betrekken bij de primaire processen. Bijvoorbeeld door psychiatrische patiënten dagbesteding en re-integratiemogelijkheden te bieden bij de leveranciers of om waar mogelijk cliënten te betrekken bij hun werkzaamheden op je eigen locatie. Leveranciers hebben vaak een sociaal jaarplan en werken graag mee aan maatschappelijke doelstellingen. Het mes snijdt dan mooi aan twee kanten. De zorg zoekt naar nieuwe modellen. Een model is om, in plaats van je terug te trekken op je kernprocessen, juist je leveranciers daarbij te betrekken en gezamenlijke productontwikkeling op te tuigen. Daarvoor heb je dan wel de beste leveranciers, tools en volwassen omgangsvormen nodig. Prestatiemanagement zou wel eens de geëigende methode daarvoor kunnen zijn.