

Handleiding

Het ontwikkelen van een partnerstrategie

Florian Bekkers, januari 2019

Doel partnerstrategie

Het doel van het maken van een partnerstrategie is om vanuit de doelen die je wilt bereiken na te denken over de meest effectieve en efficiënte vorm van samenwerking met partners, als je voor de uitvoering van activiteiten andere organisaties wilt inzetten (door subsidies en opdrachtverlening).

Stap 1: Inventarisatie bestaande partnerrelaties

Begin met een lijst van alle partnerorganisaties die een rol spelen in het realiseren van doelen. Maak expliciet aan welke doelen of resultaten de inzet van elke partner bij moet dragen. Ook nuttig is om bij deze inventariserende stap te benoemen welke vorm de relatie heeft. Opties hierbij zijn bijvoorbeeld: subsidieverlening, opdrachtverlening, bestuurlijke afspraken et cetera. De inventarisatie kan in de volgende vorm verzameld worden:

Partnerorganisatie	Doel/resultaat waar de inzet van de partnerorganisatie op gericht is	Vorm van relatie

NB: waarschijnlijk komen bij het invullen van deze tabel ook praktische ervaringen omhoog met partners, zeker als er praktische knelpunten spelen of zaken stroef verlopen. Dit is nuttige informatie, maar stap 1 tot en met 3 gaan niet over het aanpakken van praktische knelpunten, maar om het reflecteren op de strategische wenselijkheid van de huidige samenwerkingsrelatie. Noteer deze praktische punten op een apart papier, of voeg een 4^e kolom toe aan bovenstaande tabel. Bij stap 4 kunnen deze wel van pas komen.

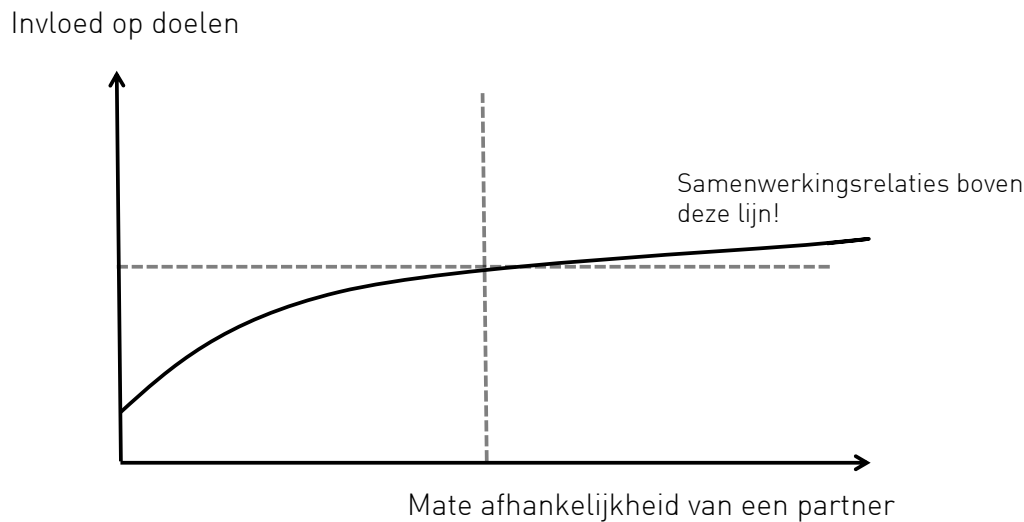
Stap 2: Identificeer de bestaande samenwerkingsrelatie

Voor de wijze waarop we omgaan met onze partners spelen de volgende dimensies een rol (geïnspireerd op de inkoopmatrix van Kraljic):

- Invloed op doelen: de mate waarin een partner bijdraagt aan het bereiken van de beoogde maatschappelijke effecten, doelen en resultaten;
- De mate van afhankelijkheid: hebben we wel of niet een alternatief voor een bepaalde partner.

Met deze dimensies kan het schema van figuur 1 gemaakt worden, waarin bestaande partnerschappen geplot kunnen worden. Maak daartoe een inschatting van de mate waarin een partner op dit moment bijdraagt aan het realiseren van het beoogde doel of resultaat van de inzet van deze partner. Maak daarnaast een inschatting van de mate van afhankelijkheid van een partner. Een vraag die kan helpen hier inzicht in te krijgen is: stel dat deze partner zou wegvallen, hoe gemakkelijk is er dan een alternatief beschikbaar (te maken) voor de activiteiten die deze partner verzorgt.

Maak per (sub-)doel of resultaat een apart schema. Bijvoorbeeld: stel dat een gemeente het jeugd- en jongerenwerk uitvoert in samenwerking met 3 organisaties voor verschillende activiteiten daarbinnen, dan worden deze 3 organisaties in een schema geplott. Het gesprek kan dan gevoerd worden vanuit hoe de gemeente het beoogde doel met jeugd- en jongerenwerk het beste kan realiseren.



Figuur 1: Denkkader samenwerking met partners

Stap 3: Ontwikkelrichting van samenwerkingsrelaties bepalen

Uiteraard willen we graag samenwerkingsrelaties met veel invloed op de doelen. Daarom staat in de figuur een lijn. We streven ernaar onze samenwerkingsrelaties boven deze lijn te hebben. Ter toelichting: van een partner die minder dan gemiddeld bijdraagt aan het realiseren van doelen wil je bijvoorbeeld niet te afhankelijk zijn. Als een partner niet heel effectief is, dan is het wenselijk om over alternatieven te beschikken.

Een samenwerkingsrelatie kan zich over beide assen ontwikkelen:

- Omhoog: meer invloed op doel, ofwel meer effect, te bereiken door innovatie, kwaliteitsverbetering, professionalisering, zakelijker aansturing etc.
- Omlaag: d.w.z. afbouwen of beëindigen van de samenwerkingsrelatie.

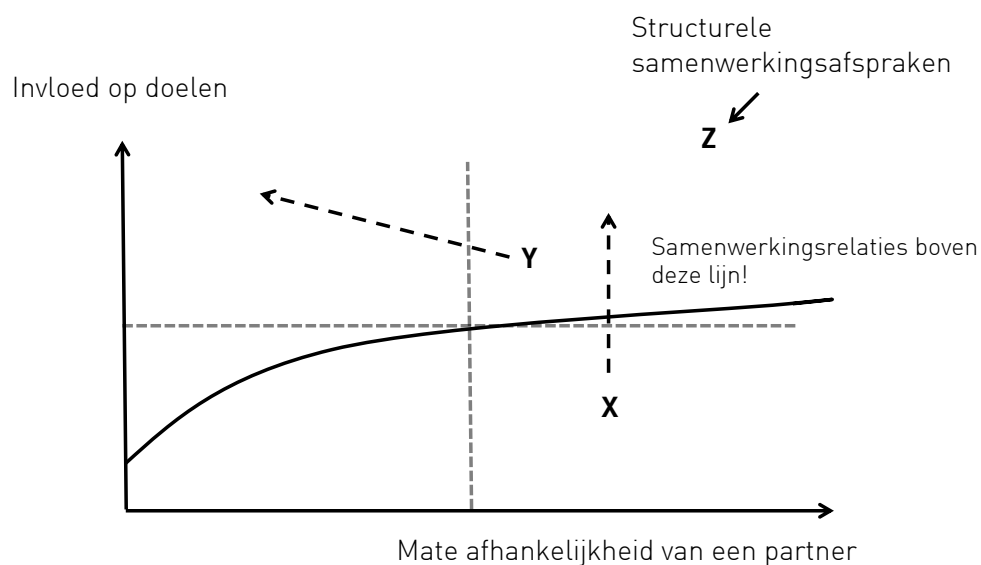
En/of:

- Naar links: minder afhankelijk, ofwel meer kans op efficiëntie en kwaliteit omdat de organisatie meer concurrentiedruk gaat voelen.
- Naar rechts: structureel partnerschap meerjarig vastleggen: dit is aan de orde als de afhankelijkheid onontkoombaar is, en/of je gezien de bijdrage aan het doel ook niet van betreffende partner af wilt.

Het gesprek over de wenselijke ontwikkelrichting gaat over het verbeteren van de effectiviteit van een samenwerkingsrelatie, maar ook over hoe het beleidsdomein effectief en efficiënt georganiseerd kan worden. Bijvoorbeeld: in het geval van 3 organisaties die bijdragen aan het jeugd- en jongerenwerk kan de vraag worden gesteld of de verschillende activiteiten voldoende naadloos op elkaar aansluiten. Als dat niet het geval is, dan zou bijvoorbeeld samenwerking als een belangrijk onderdeel van nieuwe offertes kunnen worden gevraagd of er kan worden overwogen om offertes te vragen voor het geheel van de activiteiten (waarbij partners eventueel samen een offerte kunnen indienen).

In onderstaande figuur 2 zijn voorbeelden gegeven van gewenste ontwikkelingsrichtingen:

- X stelt een samenwerkingsrelatie voor die relatief weinig bijdraagt aan de doelen. De inzet van deze organisatie zou effectiever gemaakt kunnen worden (gewenste ontwikkelrichting naar boven);
- Y stelt een samenwerkingsrelatie voor waar je tamelijk afhankelijk van bent. De gewenste ontwikkelingsrichting zou zijn om minder afhankelijk te worden (ontwikkelrichting naar links), waardoor er meer prikkels komen tot verbetering van de kwaliteit (ontwikkelrichting naar boven);
- Z stelt een samenwerkingsrelatie voor waar je afhankelijk van bent, maar waar ook geen alternatief voor te vinden is. Met Z zou je structurele samenwerkingsafspraken willen maken over samenwerking om te voorkomen elk jaar opnieuw door Z 'gegijzeld' te worden.



Figuur 2: Ontwikkelstrategie met partners uitstippelen (fictieve voorbeelden)

Om het concreet te maken: Scholen hebben (potentieel) een grote invloed op het bereiken van bijvoorbeeld resultaten op het gebied van onderwijskansen, en een gemeente is afhankelijk van de scholen die er zijn. In dat geval is een langdurige en constructieve samenwerking vanuit een gezamenlijke visie en doel het meest effectief, met afspraken over wie welke inzet doet (ofwel situatie Z).

Ander voorbeeld: welzijnswerk. Stel dat op enig moment de conclusie getrokken wordt dat er sprake is van een gemiddelde bijdrage aan de beoogde resultaten, en dat de afhankelijkheid relatief groot is. In dit geval zou de gewenste ontwikkelrichting kunnen zijn om te investeren in kwaliteitsverbetering of innovatie (situatie X), of ook andere organisaties uitnodigen voorstellen te doen voor nieuwe werkwijzen, zodat wellicht de impact op de doelen toe kan nemen (situatie Y).

Stap 4: Acties om gewenste ontwikkeling te realiseren

Als helder is welke ontwikkelingsrichting wenselijk is, dan zijn er acties nodig om de gewenste ontwikkeling te realiseren. Het kan hierbij gaan om individueel gerichte acties, maar ook om instrumenten waarmee je een hele groep samenwerkingsrelaties aanpakt, bijvoorbeeld met de meerjarige programmatische afspraken, wijziging in offerte-uitvragen of aanbestedingen of door innovatie- of kwaliteitsverbeteringssubsidies. Bijvoorbeeld, voor de beweging van X is wellicht een tijdelijke extra investering nodig in combinatie met aangescherpte prestatieafspraken. In de beweging van Y is het wellicht zinvol om bij een andere aanbieder een deel van deze bijdrage af te nemen door een nieuwe offerte-uitvraag of aanbesteding. En met Z kan het nodig zijn gezamenlijk een doel te formuleren en bestuurlijke of contractuele afspraken vast te leggen.

Huidige praktische ervaringen kan aanleiding geven tot (aanvullende) specifieke acties (zie NB bij stap 1). Afhankelijk van het aantal relaties waar je verandering in wilt aanbrengen kan prioritering nodig zijn. Ga dan eerst aan de slag met die partners die betrokken zijn op een beleidsdoel waar vergroting van de effectiviteit urgent is.

Stap 5: Benoemen van de wijze waarop de relatie onderhouden wordt

Ten slotte is het nuttig een plan te ontwikkelen over de wijze waarop relaties structureel onderhouden worden. Dit is maatwerk, maar de volgende voorzet kan behulpzaam zijn als vertrekpunt:

- Met partners in strategisch partnerschap: relatie onderhouden door betreffende een projectleider of beleidsmedewerker die gekoppeld is aan een doel (en dus niet ook nog een accounthouder);
- Voor partners die werkzaamheden in opdracht uitvoeren voor verschillende doelen: een integraal accounthouder aanwijzen, die goed samenwerkt met inhoudelijke projectleiders of beleidsmedewerkers (als 1 beleidsdoel dominant is, dan zou de daarbij horende projectleider of beleidsmedewerker de accounthouder kunnen zijn);
- Voor partners die een opdracht uitvoeren in concurrentie (d.w.z. waarbij de gemeente dus niet erg afhankelijk is van deze partner) en die niet van specifiek strategisch belang zijn: een contractbeheerder (anders dan bij een accounthouder is deze relatie zakelijk gericht op uitvoering van het contract, en niet op gezamenlijke beleidsontwikkeling).

Stel, je wilt juist minder afhankelijk zijn van een partner en deze meer als opdrachtnemer in concurrentie benaderen, dan zou je met contractbeheerder willen volstaan. Wil je een partner in concurrentie benaderen, maar ook investeren in de kwaliteit en effectiviteit dan ligt een accounthouder weer meer voor de hand, omdat je dan ook op inhoudelijke effectiviteit gesprekspartner wilt zijn en wel een meerjarige intentie hebt. Is een partner de enige in de regio die bepaalde activiteiten op zich kan nemen (bijvoorbeeld een bibliotheek, schoolbestuur), en je gaat strategisch partnerschap aan, onderhoudt de relatie dan vanuit een projectleider of beleidsmedewerker.

Vragen en/of opmerkingen?

Van harte welkom via florian.bekkers@videadvies.nl.