

Onafhankelijk teamassessment bij gunning van een aanbesteding/inkoop

Ben jij doelgericht en hecht jij aan prestaties? Is een goede relatie belangrijk voor een goede prestatie? Een gezonde relatie met de mensen waarmee je werkt stimuleert je werkplezier en dat van hun ook. Daardoor maak je minder fouten en ben je creatiever. Samen ga je dan sneller, het werk wordt steeds beter (en soms goedkoper) en je werkt plezieriger. Samen. Teamwork. Het klikt. Vertrouwen, plezier, elkaar iets gunnen, conflicten gebruiken om te verbeteren, luisteren, begrijpen. Dat soort dingen.

Een gemeente, provincie, waterschap of bedrijf heeft eigen vakmensen. Als zij (raam-) contracten aangaan met leveranciers of klanten die gaan samenwerken met de eigen medewerkers dan is het belangrijk dat medewerkers van beide partijen (zowel de uitvoerende 'werkers' als de coördinerende 'denkers') het goed met elkaar kunnen vinden. Hetzelfde gaat op als leveranciers strategische assets 'als prestatie' voor hun klant gaan beheren: hoe abstracter de opdracht, des te belangrijker is de relatie.

Adequate beheersing van contracten stuurt op prestaties en op relaties. WSHD richt systematisch contractbeheer in, inclusief contact-beheer. Dat geeft een concrete (rechtmatige) basis om prestaties te verbeteren, risico's te beheersen, kosten te beperken en contracten al dan niet te verlengen.

De gunning van overheidsopdrachten gebeurt in Nederland vrijwel uitsluitend op prijs/prestatie. Er wordt geen rekening gehouden met de relatie, met plezier. Dat kan anders, beter. Gunnen op relatie kan en mag. Daar zijn goede ervaringen mee opgedaan (<https://projectdoen.nu/>) en ook voor kleinere samenwerkingsverbanden kan de 'teameffectiviteit' op voorhand gemeten worden.

Waarom:

Je wilt als opdrachtgever graag gunnen aan de partij met wie je samen de beste teameffectiviteit realiseert. Ook de leverancier wil plezierig werken met een klant als 'partner'. Als je voor de gunning al een 'nulmeting' van de relatie hebt ('kijken of 'klikt'), kun je in de uitvoering meteen beginnen met verbeteren. De goede relatie van alle partners is immers de basis voor goede prestaties. De methode van het assessment is gelijk aan de methode van het contractmanagement (zie Thermometer). De resultaten van de assessments zijn daarom direct inzetbaar om de relatie systematisch te (blijven) beoordelen en te verbeteren.

Wat:

Het assessment is een gevalideerde transparante methodiek. Aan het assessment – in de vorm van een spel of 'simulatie' – doen 2 medewerkers van opdrachtgever en 2 van de inschrijver mee. De beoogde winnaar en de nummer 2 van een aanbesteding vormen de top 2 in de ranking op basis van de andere (prijs/prestatiegerichte) gunningscriteria (prijs, levertijd, duurzaamheid, et cetera). De inschrijver die het hoogste scoort in het assessment krijgt de opdracht gegund. Het assessment is dus 'doorslaggevend'. De inschrijver kan zich voorbereiden. Hij kan de medewerkers die meedoen aan het assessment trainen om (nog) beter te scoren. Het scoringsmodel (checklist) geven we mee met de aanbesteding. Transparant, zoals de wet vereist.

Een speciale training van de medewerkers van de opdrachtgever zorgt ervoor dat er een gelijk speelveld is. Dat is ook een wettelijke vereiste: gelijke behandeling. Zij hebben de leercurve van het assessment achter de rug. Zij nemen zonder 'bias' deel aan de 'gunningsassessments'. Daardoor vertonen zij direct hun natuurlijke gedrag. Dat is nodig omdat zij meerdere assessments doen. De twee teams (van 2 medewerkers van de inschrijver en 2 van de opdrachtgever) voeren met elkaar het teamassessment uit. Het assessment wordt begeleid door twee onafhankelijke deskundigen: een begeleider en een psycholoog die observaties doet en de teameffectiviteit beoordeelt, en daarvan een verslag maakt. Het team met de hoogste effectiviteit (eindscore) wint de aanbesteding.

Hoe:

Het assessment is een simulatie 'in het veld'. Bijvoorbeeld: het samen snoeien van een boom, onderhouden van een pomp, een bouwvergadering met een casus, een 'situatie/probleem/spel'. Zaken zoals we die in de realiteit tegenkomen met de mensen die het werk (samen) doen. Het is niet mogelijk om een teamassessment online te doen want wij kijken naar gedrag en het effect daarvan. De score loopt van 1 tot en met 4: 1 passief, 2 reactief, 3 actief en 4 proactief. Bij het teamassessment op locatie bij de opdrachtgever met een beoogde leverancier zijn 4 deelnemers: 2 van de opdrachtgever en 2 van de inschrijver. De assessoren begeleiden het assessment dat ongeveer 2 uur duurt. De reacties na afloop zijn altijd positief: je leert er veel van, het is nuttig. Een assessment is voor de deelnemers ingrijpend. Daarom geldt een maximum van 1 assessment per dag. Na het assessment ontvangen zowel de inschrijver als WSHD het verslag met betrekking tot (team)gedrag, het effect daarvan en de conclusie (eindscore teameffectiviteit). De score bepaalt de gunningsbeslissing en wordt gepubliceerd in het Procesverbaal van Aanbesteding.

Om transactiekosten te beperken worden de assessments gedaan met de top 2 van de beoogde winnaars. De uitkomst is beslissend voor de gunning. Bij gelijke score wint de partij met de minste deelscores lager dan 3. De sleutelfunctionarissen die deelnemen moeten ook als zodanig ingezet worden bij de uitvoering. De bij inschrijving ingediende score van de teameffectiviteit moet bij de eerste verlengingsoptie minimaal behaald worden. De assessment-score mag daarvan afwijken.

WSHD betaalt de onafhankelijke assessoren. Een gunningstraject met een teamassessment bestaat uit een voorbereidende training van het team van de opdrachtgever van een hele dag (maximaal 8 deelnemers) en 2 assessments (voorbereiding, uitvoering en rapportage). Een teamassessment kost de aanbesteder en ook de inschrijver met ieder twee personen 2 uur op locatie.

Wat levert het op:

Een betere relatie leidt tot lagere faalkosten en efficiëntere samenwerking. Wij hebben het over 10-25% van de totale kosten. Bedrijven vragen om betere relaties en het is aan de overheden om dat te stimuleren. Prettig samenwerken geeft rust. Het assessment sluit aan op de 'Thermometer' die wij gebruiken bij nieuwe contracten van PoCo. Het teamassessment is concreet het startpunt voor het bouwen van een nieuwe of vernieuwde, goede relatie.

Wat is effectief teamgedrag?

Teamgedrag is dynamisch. De kern van de dynamiek is vertrouwen. Vertrouwen ontstaat als er enerzijds betrokkenheid is, en anderzijds geruststelling. Stel je voor dat tussen betrokkenheid en geruststelling een spanningsveld is: te weinig betrokkenheid is niet geruststellend, maar te veel betrokkenheid ook niet. Te weinig geruststelling kan leiden tot minder betrokkenheid, maar te veel geruststelling geeft weinig spanning. Vanuit de driehoek vertrouwen-betrokkenheid-geruststelling volgen gedragingen als omgaan met fouten en conflicten, afspraken, planning, risico's, belangen.

Over het scoreformulier:

De assessoren doen per item (zoals planning, risico's, ...) observaties van verbaal en non-verbaal gedrag. Je gedrag beïnvloedt altijd de teameffectiviteit (interpretatie, effect). Wij scoren de mate van teameffectiviteit (passief-reactief-actief-proactief) van het hele team - dus van opdrachtnemer en opdrachtgever samen. Het meest effectieve team is het winnende team. Het scoreformulier sluit aan op de Thermometer en dient als gedocumenteerde beoordeling en houvast.

Iedere oefening om beter te worden in samenwerken is de moeite waard. Een inschrijver kan ervoor kiezen om zich te laten trainen op dit assessment. Het team van de opdrachtgever wordt – zoals eerder aangegeven – getraind om te zorgen voor een gelijk speelveld en een goede samenwerking. Daar doen wij het voor. Heeft u nog vragen over het assessment? Stel die dan gerust.

Checklist scoringsmodel teamassessment: <naam inschrijver> <datum> <aanbesteding>

Item	Sleutelwoorden	Observaties Gedrag verbaal - non verbaal - groepsgedrag	Interpretaties effect op prestatie - relatie	Score 1-4
Planning	inschatting levertijd doel-resultaat			
Risico's	registratie/benoemen mate beheerst verbetervoorstellen			
Afwijkingen	onzekerheden delen, incasseren houding			
Afspraken	communicatie nakomen houding			
Conflicten	erkenning verwijzen afspraken houding			
Balans relatie/prestatie	samenwerken doel/middel balans vragen - vertellen			
Balans belangen	welke / wiens belangen mee / tegenwerking machtsbalans			
Vertrouwen	aandacht belangen luisteren dialoog / discussie			
Betrokkenheid	inbreng verwachtingen sfeer			
Geruststelling	expertise omgaan met zorgen blijk van empathie agitatie			
Totaalscore		<alles opgeteld, alle onderdelen wegen even zwaar>	Aantal < 3 =	