

# RADICAALANDERS

## Onafhankelijk teamassessment bij gunning van een aanbesteding/inkoop

Ben jij doelgericht en hecht jij aan prestaties? Vind jij een goede relatie belangrijk voor een goede teamprestatie? Een gezonde relatie met de mensen waarmee je werkt stimuleert zinvol werkplezier. Samen maak je minder fouten en ben je creatiever. Samen ga je sneller, het werk wordt steeds beter (en soms goedkoper) en je werkt plezieriger. Samen.

Een gemeente, provincie, waterschap of bedrijf heeft eigen vakmensen. Als zij (raam-) contracten aangaan met leveranciers die moeten samenwerken met de eigen medewerkers dan is het belangrijk dat medewerkers van alle 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.

De gunning van overheidsopdrachten gebeurt in Nederland vrijwel altijd op prijs/prestatie. Er wordt geen rekening gehouden met de relatie. Dat kan radicaal 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. Adequate beheersing van contracten stuurt op risico's, prestaties en op relaties. Wij richten systematisch *contactbeheer* in, inclusief contractbeheer. Dat geeft een concrete (rechtmatige) basis om prestaties te verbeteren, risico's te beheersen, kosten te beperken en contracten al dan niet te verlengen.

Waarom:

Je wilt als opdrachtgever graag gunnen aan de partij met wie je **samen** de beste teameffectiviteit realiseert. Ook het team wil plezierig werken met een klant als 'partner'. Met de gunning (de 'nulmeting' van de relatie) kunnen jullie samen 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 die van het contractmanagement ([Thermometer](#)). De resultaten van de assessments zijn direct inzetbaar om relaties systematisch te (blijven) beoordelen en te verbeteren. Klanten en leveranciers zijn onverdeeld positief over deze werkwijze en leren nog dagelijks van elkaar.

Wat:

Het teamassessment voeren wij uit middels een gevalideerde methodiek. Die is gebaseerd op organisatie-psychologische modellen. Aan het assessment – in de vorm van een simulatie – doen medewerkers van opdrachtgever en van de inschrijver mee. De beoogde winnaars van een aanbesteding vormen de top in de ranking op basis van de andere (prijs/prestatiegerichte) gunningscriteria (prijs, levertijd, duurzaamheid, data, et cetera). Het assessment is doorslaggevend.

Een speciale training van de medewerkers van de opdrachtgever vooraf zorgt ervoor dat er een gelijk speelveld is. Zij hebben de leercurve van het teamassessment achter de rug. Dat is nodig omdat zij meerdere assessments doen. Doordat de deelnemers van team opdrachtgever getraind zijn nemen zij zonder 'bias' deel aan de assessments: van het eerste tot en met het laatste. Daardoor vertonen zij sneller hun natuurlijke gedrag. De teams (4-6 personen, bijvoorbeeld 2 medewerkers van de inschrijver, 2 van de opdrachtgever en 2 van andere partners) voeren met elkaar het teamassessment uit. Het assessment wordt begeleid door 2-3 onafhankelijke objectieve deskundigen: een begeleider en twee assessoren die observaties doen, de effectiviteit beoordelen en een verslag maken.

De inschrijver die het hoogste scoort in het assessment krijgt de opdracht gegund. Bij gelijke score wint de inschrijver met de minste onderdelen lager dan 3. Als ook dan de scores gelijk zijn, dan bepaalt het lot de winnaar door middel van een online randomizer. De inschrijver kan zich op het assessment voorbereiden. Hij kan het team dat meedoet aan het assessment trainen om (nog) beter te scoren. Let op: het is teamwork, geen presentatie die beoordeeld wordt. Het scoringsmodel (checklist) geven we mee met de aanbesteding. Transparant en voorspelbaar.

Hoe:

Het teamassessment 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. Bij het teamassessment op locatie bij de opdrachtgever met een beoogde leverancier zijn er 4-6 deelnemers: 2-3 van de opdrachtgever/partner en 2-3 van de inschrijver. Het is een mix van coördinerende en uitvoerende medewerkers die na de gunning van de opdracht intensief met elkaar zullen samenwerken. Het assessment duurt 2 uur. De reacties na afloop zijn positief: je leert ervan. Een assessment is voor de deelnemers ingrijpend en daarom geldt een maximum van 1 assessment per dag. Na het assessment ontvangen zowel de inschrijver als de opdrachtgever het verslag met betrekking tot (team)gedrag, het effect daarvan en de conclusie (score teameffectiviteit). De eindscore bepaalt de gunningsbeslissing en wordt gepubliceerd in het voornemen tot gunning.

Resumerend en specifiek voor aanbestedingen van een overheid:

Om transactiekosten te beperken worden de assessments gedaan met de top 3 of 4 van de beoogde winnaars. De uitkomst is beslissend voor de gunning. Dat staat duidelijk in de aanbestedingsstukken. De sleutelfunctionarissen die deelnemen aan het assessment moeten ook als zodanig ingezet worden bij de uitvoering, anders mogen de partijen de raamovereenkomst ontbinden.

De klant/inkoper betaalt de onafhankelijke assessoren. Bij een inkooptraject waarbij de top 2, 3 of 4 inschrijvers een teamassessment doet gaat het om een voorbereidende training van het team opdrachtgever van een dag (maximaal 8 deelnemers) en het gewenste aantal assessments (inclusief voorbereiding, uitvoering en rapportage). Het teamassessment kost de aanbesteder en ook de inschrijver met ieder twee of drie personen ongeveer een halve dag op (buiten)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 (en bestaande) contracten van overheden en bedrijven. Het teamassessment is het concrete startpunt voor het bouwen van een nieuwe of vernieuwde, goede relatie.

Wat is effectief teamgedrag?

Teamgedrag is dynamisch. De kern van goede 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. Nu en later.

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. De ervaring leert dat partijen altijd veel leren van het assessment. Leren op het gebied van samenwerking. Daar doen wij het voor.

Heeft u nog vragen over het assessment? Stel die dan gerust.

# RADICAALANDERS

Checklist [scoringsmodel](#) teamassessment: <naam inschrijver> <datum> <aanbesteding>

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

Thermometer:

Gradaties: 1=passief, 2=reactief, 3=actief, 4=proactief

Hoe beheerst het team de planning?

1. De planning was veel te optimistisch; de voortgang liep meer dan 8 weken achter, oplevering wordt zeker vertraagd.
2. De planning was te optimistisch, de voortgang liep 4-8 weken achter, oplevering wordt mogelijk vertraagd.
3. De planning was realistisch, de voortgang liep vrijwel op schema, oplevering vindt tijdig plaats.
4. De planning was flexibel, de voortgang liep voor op schema, oplevering vindt eerder dan gepland plaats.

Hoe beheerst het team de risico's?

1. De risico's werden slecht beheerst, er werden fouten en incidenten geconstateerd, geplande maatregelen hebben gefaald.
2. De risico's werden deels beheerst, er werden afwijkende producten geconstateerd, niet alle maatregelen bleken effectief.
3. De risico's werden beheerst, er werden procesafwijkingen geconstateerd zonder dat producten afweken, vrijwel alle maatregelen zijn genomen en bleken effectief.
4. Alle risico's werden effectief en efficiënt beheerst, verbetervoorstellen zijn doorgevoerd en er is een LEAN planning van slimme maatregelen.

Hoe gaat het team om met afwijkingen/fouten?

1. Afwijkingen en fouten werden ontkend, er werd onterecht verwezen naar het contract en de houding was agressief.
2. Afwijkingen en fouten werden noch ontkend, noch bevestigd, onduidelijk was hoe het contract geïnterpreteerd werd en de houding was afwachtend.
3. Afwijkingen en fouten werden erkend, ging uit van eenzijdige interpretatie en de houding was berustend.
4. Afwijkingen en fouten werden pro-actief gedeeld om van te leren, uitgaande van een dialoog over de interpretatie (belangen) en de houding was actief opbouwend.

Hoe gaat het team om met afspraken?

1. Afspraken werden ontkent, er werden afspraken niet nagekomen, daarover werd niet gecommuniceerd en dit was niet bespreekbaar.
2. Afspraken werden vaker niet volledig nagekomen, daarover werd niet adequaat gecommuniceerd en de houding was afwachtend als dit ter sprake werd gebracht.
3. Afspraken werden vrijwel altijd nagekomen, waarover reactief gecommuniceerd werd (op aanvraag) en de houding als dit ter sprake kwam was berustend.
4. Afspraken werden stipt nagekomen, daarover werd adequaat gecommuniceerd en de houding was actief opbouwend.

Hoe gaat het team om met conflicten?

1. Conflicten werden ontkent, er werd onterecht verwezen naar het contract en de houding was agressief powerplay.
2. Conflicten werden noch ontkend, noch bevestigd, onduidelijk was hoe het contract geïnterpreteerd werd, koehandel, en de houding was afwachtend en ontwijkend.
3. Conflicten werden in goede sfeer erkend, ging uit van tamelijk eenzijdige interpretatie van de regels, er waren redelijke onderhandelingen, en de houding was berustend.
4. Dreigende conflicten werden pro-actief gebruikt om van te leren, uitgaande van een constructieve, plezierige dialoog over de relatie en de belangen van beide kanten en de houding was actief, creatief opbouwend en coöperatief.

Hoe gaat het team om met de balans tussen de relatie en het contract (de inhoud)?

1. De balans sloeg extreem door vanwege het stellig vasthouden aan standpunten, of vanwege het altijd toegeven aan druk vanuit de ander.
2. Er werd steviger vastgehouden aan standpunten dat dat er moeite gedaan werd om de relatie te versterken.
3. Op basis van een balans tussen standpunten en de relatie werden compromissen gesloten.
4. Door creatief en in een dynamisch constructieve sfeer samen te werken werd de balans een middel om tot betere resultaten te komen (beter dan compromissen).

Hoe gaat het team om met de balans tussen de (gezamenlijke of tegenstrijdige) belangen?

1. De eigen belangen werden gezien als de enige belangen, er was sprake van obstructie en tegenwerking en de resultaten voldeden niet aan de eisen/verwachtingen.
2. De eigen belangen werden belangrijker geacht dan de overige belangen, er was sprake van geringe dialoog, en de resultaten voldeden onvoldoende aan de eisen/verwachtingen.
3. De eigen belangen werden net zo belangrijk geacht als de overige belangen, er was sprake van samenwerking en dialoog, en de resultaten voldeden voldoende aan de eisen/verwachtingen.
4. Was gericht op win-win door creatieve, intelligente samenwerking, waar iedereen beter van werd en waarbij de verwachtingen overtroffen werden.

In welke mate scoort het team op 'vertrouwen'?

1. Er was geen aandacht voor mijn belangen, er werd niet naar mij geluisterd en er werd geëscaleerd.
2. Er was weinig aandacht voor mijn belangen, er werd af en toe naar mij geluisterd, toetsen was nodig en escalatie hing in de lucht.
3. Er was aandacht voor mijn belangen, er werd goed naar mij geluisterd, toetsen waren beperkt nodig en de dialoog leverde verbeteringen op.
4. Er was aandacht voor alle (wederzijdse) belangen, er werd goed naar iedereen geluisterd, toetsen waren niet nodig en de dialoog leverde aantoonbare en duurzame verbeteringen op.

In welke mate scoort het team op 'betrokkenheid'?

1. Er werd geen enkel beroep gedaan op mijn inbreng, waardoor vaak achteraf conflicten ontstonden in een slechte, vijandige sfeer.
2. Er werd soms een beroep gedaan op mijn inbreng, waardoor soms achteraf conflicten ontstonden in een achterdochtige sfeer.
3. Er werd vaak een beroep gedaan op mijn inbreng, zodat vooraf conflicten besproken werden in een redelijke sfeer.
4. Mijn inbreng werd effectief en efficiënt ingezet om gezamenlijk tot resultaten te komen die de verwachtingen overtroffen, in een zeer goede, bruisend dynamische sfeer.

In welke mate scoort het team op 'geruststelling'?

1. Er was geen enkele specifieke expertise in het team, de experts waren afwezig op de momenten dat het ertoe deed, zorgen werden gebagatelliseerd, er was geen enkele blijk van begrip en empathie, en er heerste paniek.
2. Er was weinig specifieke expertise in het team, de experts waren aanwezig maar niet altijd op de momenten dat het ertoe deed, zorgen werden geparkeerd, er was weinig blijk van begrip en empathie, en er heerste onrust.
3. Er was voldoende specifieke expertise in het team, de experts waren aanwezig op de momenten dat het ertoe deed, zorgen werden besproken, er was blijk van begrip en empathie, en er heerste rust.
4. Er was ruim voldoende specifieke expertise in het team, de experts waren aanwezig voordat het moment dat het ertoe deed aanbrak, zorgen werden effectief en efficiënt op voorhand weggenomen, er was wederzijds blijk van begrip en empathie, en er heerste rust in dynamiek (flow).