

INAUGURELE REDE PROF.DR.IR. WENDY VAN DER VALK

‘CONTACT BELANGRIJKER DAN CONTRACT’

Om huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, moeten we veel meer gaan samenwerken en elkaars krachten gebruiken. Goed contact en vertrouwen tussen partijen is daarbij belangrijker dan het contract, aldus bijzonder hoogleraar Wendy van der Valk.



f het nu gaat om klimaatverandering, stikstof, het woningtekort, de zorg; overall lijkt de wal het schip te gaan keren. Tijd om ons economische model anders in te richten en veel meer te gaan samenwerken, zodat we beter gebruikmaken van elkaars kracht. Digitalisering speelt in deze transitie een steeds belangrijker rol, net als duurzaamheid. Inkopers zijn degenen

die de langdurige samenwerkingsverbanden moeten vormgeven. Zij zijn immers degenen die leveranciers selecteren, samenwerkingsafspraken maken en monitoren of alle partijen zich aan die

coronastorm wat is gaan liggen, wordt nog duidelijker welke grote uitdagingen er op bedrijven en overheden afkomen. Toch reageren we te traag, vindt Van der Valk. “Inkopers weten wel dat ze meer moeten meewegen dan de prijs. En dat proberen ze ook wel, maar hun intrinsieke motivatie is onvoldoende om te veranderen. Ingesloten patronen maken dat veranderen lastig is, dat een organisatie makkelijk terugvalt in oude gewoonten. Het belangrijkste patroon is misschien nog wel de angst dat de ander net wat meer profiteert van een samenwerking dan jijzelf. Daarom is prijs nog altijd zo’n belangrijke gunningsfactor en kopen we te weinig in op zaken als kwaliteit, verduurzaming of innovatie.”

“Belangrijkste patroon is misschien wel de angst dat de ander meer van samenwerking profiteert dan jijzelf”

afspraken houden. Contractering, digitalisering en duurzaamheid liggen dan ook in elkaars verlengde. Reden waarom de Nevi-leerstoel Purchasing & Supply Chain Management van Wendy van der Valk op deze drie onderwerpen gericht is.

Ingesloten patronen

Tweeëneenhalf jaar geleden, toen ons leven zo ongeveer tot stilstand kwam door corona, betrad ze deze leerstoel aan de Tilburg University. Op 11 november hield ze haar inaugurele rede. Nu de

Samenwerking vormgeven

Het wantrouwen dat de andere partij er alleen maar inzet voor eigen gewin, leidt tot verkramping. “Dat zie je terug in contracten. Als we die focus op eigen winstbejag durven los te laten en durven te denken vanuit het grotere geheel, dan is het ineens logisch om andere gunningsfactoren te gebruiken. Maar ook om andere contracten te sluiten, minder gericht op *service level agreements* en meer op hoe je de samenwerking vormgeeft”, aldus Van der Valk.

Wereld verbeteren

Ze is ervan overtuigd dat je via inkoop de wereld kunt verbeteren. Om zich heen ziet ze genoeg goede voorbeelden. “Binnen de leerstoel doe ik onderzoek naar waarom het in sommige gevallen wel werkt en in andere niet. Vaak zie je dat partijen die samen nieuwe dingen durven te doen, al jarenlang samenwerken. Dat de mensen die bij zo’n

INTERVIEW



“Partijen die al jarenlang samenwerken, vertrouwen elkaar en weten: als er iets gebeurt, dan komen we daar samen wel uit”

samenwerking betrokken zijn, elkaar vertrouwen en weten: als er iets gebeurt, dan komen we daar samen wel uit. Het contact is in een dergelijke relatie belangrijker dan het contract”, zegt Van der Valk. Wat die samenwerkingen ook kenmerkt, is dat de partijen accepteren dat niet alles lukt. Mislukkingen, daarvan leren en het in een andere vorm opnieuw proberen is inherent aan transities, zegt de hoogleraar. “Dat betekent dat je moet

“Je moet van elkaar accepteren dat er tegenvallers zullen zijn, en het contract moet dat ook toelaten”

accepteren dat er tegenvallers zijn. En het contract moet dat ook toelaten.” Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. In veel samenwerkingsrelaties worden leveranciers immers nog altijd keihard afgerekend op tegenvallende resultaten. Niet doen, zegt

Van der Valk. “Met zo’n attitude bereik je alleen maar dat niemand meer durft te veranderen en durft te innoveren.”

Nederlands elftal

Een belangrijke succesfactor van op transitie gerichte samenwerkingsverbanden is dat de betrokken partijen goed nadenken over met wie ze op een intensievere manier willen samenwerken en met wie niet. Je kunt dat immers maar met een beperkt aantal partijen doen. Van der Valk: “Vergelijk het met het samenstellen van het Nederlands elftal voor het WK Voetbal. De bondscoach selecteert spelers die elkaar aanvullen, die goed kunnen samenspelen. Individuele kwaliteiten zijn belangrijk, maar niet allesbepalend. Vertrouwen en elkaar wat gunnen speelt ook een heel wezenlijke rol.”

Mislukkingen horen erbij

Vervolgens maakt de geselecteerde groep spelers afspraken over de speelwijze en manier van communiceren op het veld. Dit oefenen ze in trainingen. Soms werkt het niet en passen ze het niet toe in de wedstrijd. Soms lukt het op de training prima, maar



gaat het in de wedstrijd toch mis. Dat hoort er allemaal bij en dat moeten trainer en spelers accepteren, zegt Van der Valk. “Niet ieder toernooi zal even succesvol zijn, maar dat neemt niet weg dat we ons voor ieder eindtoernooi proberen te kwalificeren. Soms met een wat ander team of met een andere bondscoach (ofwel: met andere randvoorwaarden). Maar als we er een keer in de voorrondes al uit vliegen zeggen we niet: we stoppen er maar mee.”

Je kunt niet alles zelf

Ze ziet dat veel organisaties het samenwerken in netwerken en ecosystemen nog lastig vinden. Zij willen zichzelf niet te ‘afhankelijk’ maken van anderen. Een verkeerde redenatie, vindt Van der Valk. “Je kunt nu eenmaal niet alles zelf. Als je vaart wilt maken met transities, dan zul je dat samen met meerdere partijen moeten doen. Want anderen zijn op bepaalde gebieden nu eenmaal veel verder dan jij bent.”

Durf te innoveren

Ze geeft nog een voorbeeld: een fabriek die duurzamer wil opereren. Dat kun je op veel manieren doen: het materiaalgebruik en/of de waste beperken, machines langer mee laten gaan, de bezettingsgraad van machines verhogen. Op al die terreinen kun je stappen zetten door digitalisering. Denk aan het op afstand uitlezen van machines om zo precies op tijd het juiste onderhoud te plegen (*predictive maintenance*). Of denk aan het finetunen van de machine-instellingen om minder grondstoffen te hoeven gebruiken. Van der Valk: “Dit zijn thema’s waar machinebouwers veel meer verstand van hebben dan jij. Zo’n leverancier doet continu nieuwe inzichten op bij heel veel verschillende klanten. Daar kun jij van profiteren als je samen met die leverancier je eigen productieproces durft te innoveren.”

Vertrouwen

Op deze manier samenwerken vraagt dat je elkaar vertrouwt. Dat vertrouwen moet zich uiteraard ook vertalen in het contract. Dat moet bovendien wellicht wat meer naar de geest en wat minder naar de letter worden geïnterpreteerd, zegt Van der Valk. “Je kunt niet alles samenvatten in service level agreements en andere harde afspraken. Als je samen een transitie ingaat, weet je van tevoren niet wat je allemaal tegenkomt. Het is zinloos te proberen daar waterdichte afspraken voor te maken.”

Zachte kant

Wat niet wil zeggen dat je helemaal geen contract meer nodig hebt, waarschuwt de hoogleraar. “Je hebt een contract nodig dat niet alleen de harde kant beschrijft, maar dat vooral ingaat op hoe je de zachte kant organiseert: welke governance richten we in? Hoe organiseren we de besturing van het netwerk waarin we samenwerken? Welke rechten en plichten hebben we naar elkaar toe en hoe kunnen we elkaar daar op aanspreken?” Ze wijst er opnieuw op dat je de angst moet loslaten dat een

ander net wat meer profiteert dan jij. “Wantrouwen heeft al veel te lang een rem gezet op transities. Als je in een netwerk samen nieuwe manieren van werken gaat ontdekken, is het onvermijdelijk dat de een soms wat meer krijgt dan de ander. Maar de volgende keer is dat weer omgedraaid. Dat vertrouwen moet je hebben.”

Inkoop kan verschil maken

Van der Valk denkt dat de tijd van ‘dingen aankijken’ nu wel voorbij is. “Over een paar jaar ziet de wereld er niet meer uit zoals nu.

“Nadenken over de transitie in jouw markt als klanten en leveranciers er al keihard om vragen, is te laat”

Als je pas gaat nadenken over de transitie in jouw markt als klanten en leveranciers er al keihard om vragen, ben je te laat. Dan heeft een ander jouw positie al ingenomen.” Het goede nieuws is: inkopers bevinden zich in een positie dat ze het verschil kunnen maken. Zij kunnen immers de partijen selecteren waar je samen de transitie mee aan durft te gaan. Zij bepalen hoe samenwerkingsverbanden worden vormgegeven. En zij zijn degenen die in gesprek gaan met de netwerkpartners als het even tegenzit of wat minder loopt.

Goede voorbeelden

Ander goed nieuws: je hoeft als inkoper het wiel niet zelf uit te vinden, want als gezegd zijn er best veel goede voorbeelden te vinden. Maak gebruik van de kennis die er al is, adviseert Van der Valk dan ook. “Ga in gesprek met collega’s in andere business-units, met inkopers bij andere organisaties, met netwerkverenigingen, belangengroepen, adviseurs en beleidsmakers. Vraag aan elkaar: hoe doe jij dit?” Een belangrijk advies daarbij is: kijk niet alleen naar jezelf, maar ook door de bril van de partners in je netwerk. Wat hebben zij nodig om een verandering te bewerkstelligen? Want als je van leveranciers verlangt dat zij materialen terughalen om te recyclen, zit daar voor hen dan nog een verdienmodel in? Hoe verdeel je de kosten en baten? En eerlijk is dus niet dat iedereen steeds evenveel kosten maakt en precies evenveel baten ervaart. Zodra je daar weer op gaat focussen, loopt het spaak. Bovendien kun je niet in de toekomst kijken.

Samen een hele grote stap

Samenwerkingsverbanden evolueren. Dat betekent dat de kosten en baten mee zullen evolueren. Als je vooraf te veel zaken wilt vastleggen, staat dat die evolutie in de weg.” En accepteer dat niet alles lukt. Sommige investeringen verdienen je niet terug, behalve in de vorm van leergeld. Toch mag dat nooit een reden zijn om niet te beginnen met een andere vorm van contractering. De huidige situatie in de wereld geeft ons redenen genoeg om wél te veranderen. Denk groot, maar begin klein, adviseert Van der Valk dan ook. “Want als we met genoeg mensen kleine stapjes blijven maken, dan maken we met z’n allen een hele grote stap.” ●