

**Randy Lobry**

Dr. Randy Lobry is Managing Director bij Magnitude Consulting, een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in vraagstukken van financiële instellingen op het gebied van strategie, besturing en grootschalige verandertrajecten.

**Paul van Bekkum**

Drs. Paul van Bekkum is Management Consultant bij Magnitude Consulting

# WIN-WIN: SAMEN BOUWEN

**Met succesvolle samenwerking kunnen mooie resultaten worden bereikt. Steeds meer organisaties in de financiële sector gaan strategische samenwerkingsverbanden aan en de verwachting is dat dit aantal in de toekomst nog verder zal stijgen. Het belang van succesvol kunnen samenwerken met andere organisaties neemt daarmee toe.**

tekst: Randy Lobry en Paul van Bekkum

De aanleiding voor organisaties om een samenwerking aan te gaan zijn divers. Noodzaak tot schaalvergroting zorgt voor toenemende samenwerking tussen Onderlinge Verzekeraars. In de pensioensector bundelen banken, verzekeraars en vermogensbeheerders hun kerncompetenties bij de oprichting van PPI's<sup>1</sup>. In de hypotheeksector werken (buitenlandse) hypotheekaanbieders samen met bestaande partijen om snel en tegen lage kosten de Nederlandse markt te kunnen betreden (zie kader 1). De samenwerking tussen verzekeraars en volmachtkantoren ligt onder de loep als gevolg van veranderende wetgeving. En om beter of sneller (internationale) groei te realiseren wordt de samenwerking tussen bankkantoren en hun buitenlandse vestigingen steeds belangrijker.

De focus in dit artikel ligt op strategische samenwerkingsverbanden<sup>2</sup> waarbij autonome organisaties langdurige en intensieve relaties met elkaar aangaan op basis van gelijkwaardigheid. Iedere partij heeft daarbij haar eigen specialiteit, inbreng, rol, focus en gedrevenheid om een bijdrage te leveren aan de samenwerking en het resultaat. Dit artikel bevat een aantal lessen die wij hebben geleerd tijdens het helpen organiseren van deze samenwerkingsverbanden bij banken, verzekeraars, pensioenfondsen en hun samenwerkingspartners in de financiële sector.

## Lessen uit de praktijk

Of het nu gaat om een bank die zijn betalingsverkeer uitbesteedt of om samenwerkende ondernemingspensioenfondsen, een samenwerking doorloopt verschillende fases met specifieke kenmerken en vraagstukken (zie kader 2). De vraagstukken zijn in de praktijk uniek en oplossingen dienen situationeel bepaald te worden. Toch is er ondanks de verschillen in de noodzaak tot een unieke aanpak een rode draad

te onderkennen in principes die belangrijk zijn bij het werken aan samenwerkingsvraagstukken.

Net als bij iedere complexe organisatieverandering zijn het reduceren van complexiteit, fasering van het traject en het inrichten van de governance cruciaal. Een betrouwbaar plan met realistische ambities en een beheersbare weg legt de basis voor een structureel succesvolle samenwerking. In dit artikel delen we een aantal lessen die bewezen hebben het verschil te kunnen maken bij het organiseren van samenwerkingsverbanden, geclusterd in twee categorieën:

- Aandacht hebben voor de menselijke factor
- Managen van de machtsbalans

## Aandacht hebben voor de menselijke factor

Samenwerking is mensenwerk. Boeken als 'De Kloof'<sup>3</sup> en 'De Prooi'<sup>4</sup> hebben ons geleerd dat, bij het organiseren van samenwerking, de menselijke factor essentieel is. Gezamenlijke belangen, stevig draagvlak en wederzijds vertrouwen kunnen niet gerealiseerd worden zonder oog te hebben voor de betrokken mensen.

## Zorg voor een match op bestuurlijk niveau

Iedereen kent de voorbeelden van fusies die niet doorgaan, omdat men niet uit de zetelverdeling in de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur komt. De meeste samenwerkingsverbanden ontstaan in de boardroom. Het is dan ook belangrijk dat er op bestuurlijk niveau een (persoonlijke) match is tussen de betrokken bestuurders en/of directieleden. Er zijn vele aspecten die er voor zorgen dat er een goede 'klik' is, of juist ontbreekt. Hieronder enkele relevante vragen:

- Matchen persoonlijke karakters, normen en waarden voldoende?
- Is er sprake van botsende zakelijke of persoonlijke ambities van bestuurders?

- Heeft de bestuurder voldoende mandaat van de achterban om ambities waar te maken?
- Geloof de bestuurder in een gelijkwaardige samenwerking of meer in een overnamemodel?
- Is iemand belast met gebeurtenissen uit het verleden die het aangaan van een vertrouwensband bemoeilijken?
- Zijn de sleutelspelers in de samenwerking, qua persoon de juiste mensen op de juiste plek?
- Is er voldoende vertrouwen in en tussen sleutelspelers of moeten maatregelen op het personele vlak worden genomen?

Zonder afdoende match op bestuurlijk niveau is het lastig, zo niet onmogelijk, om een succesvol samenwerkingsverband te starten. De match alleen is echter niet genoeg. De basis voor een gezonde, langdurige samenwerking is vertrouwen.

### Werk aan vertrouwen

Vertrouwen zorgt ervoor dat beide partijen de instelling hebben 'we zetten samen de schouders eronder en samen komen we er uit'. Vertrouwen is er niet van de ene op de andere dag. Vertrouwen realiseer je door te handelen, niet door er over te praten. Door consequent afspraken na te komen, kwaliteit te leveren, te laten zien dat je niet uit bent op eigen (korte termijn) gewin ten koste van de ander en door te laten zien dat je de ander begrijpt. Respecteer de belangen van de ander en geef de ander ook de ruimte zijn belangen te realiseren. Zorg dat het spel 'fair' wordt gespeeld, wijs niet van je af en wees betrouwbaar.

Als gevolg van te veel optimisme, commercieel opportunisme of commerciële druk worden nog al eens onrealistische beloftes gedaan die er uiteindelijk toe leiden dat het noodzakelijke vertrouwen wordt geschonden of verdwijnt. Het eenmaal verdwenen vertrouwen is lastig te herstellen.

### Creëer draagvlak

Een geslaagde samenwerking staat of valt met draagvlak en betrokkenheid vanuit beide organisaties. Participatie en open en eerlijke communicatie vervullen hierin een sleutelrol. Direct bij het vormgeven van een samenwerking dienen de stakeholders van betrokken organisaties op alle niveaus te participeren om zo draagvlak te creëren en het 'not invented here' syndroom te voorkomen. Samenwerking is een gezamenlijke uitdaging waar je gezamenlijk aan werkt. Begrijpen betrokkenen gemaakte afspraken en elkaars intenties, verwachtingen, toezeggingen, beweegredenen, dilemma's, voortgang, opstelling, etc.?

Tot slot is aandacht voor (alignment van) de persoonlijke belangen van de direct betrokkenen belangrijk. Wat zijn de individuele beweegredenen van

de betrokkenen? Ook bij een samenwerkingsverband zullen de individuen zich afvragen: What's in it for me? Bij conflicterende belangen ontstaat weerstand in plaats van draagvlak. Het helpt als mensen positief worden gestimuleerd om mee te werken, door ze bijvoorbeeld te waarderen en te belonen voor het realiseren van belangrijke performance indicatoren uit de samenwerkingsovereenkomst. Uitzicht op meer vrijheid, diversiteit in werk of meer verantwoordelijkheden en mandaat kunnen ook motiverend werken. Houd bij de besturing en aanpak van het traject ook altijd rekening met negatieve consequenties voor mensen. Wees bijvoorbeeld voorzichtig met de inzet van mensen die ten gevolge van de samenwerking boventallig zullen worden.

### Managen van de machtsbalans

Het aangaan van een samenwerkingsrelatie zorgt per definitie voor afhankelijkheid van een partner. Deze afhankelijkheid is in de regel wederzijds en zorgt dat beide partners oog houden voor elkaars belangen. De mate van afhankelijkheid bepaalt in grote mate de machtsbalans tussen twee partners in een samenwerking.

### Streef naar een evenwichtige afhankelijkheid

De mate van afhankelijkheid is bepalend voor de machtsbalans in de relatie. Een insourcer met één heel grote klant, is voor het realiseren van zijn schaalvoordelen (en omzet) in grote mate afhankelijk van behoud van deze klant. Deze klant zal goede condities kunnen bedingen en de insourcer zal bereid zijn extra dienstverlening te bieden. Andersom geldt voor de kleinste klant van dezelfde insourcer waarschijnlijk dat hij niet zoveel in de pap te brokkelen heeft. Dit kan bijvoorbeeld een belangrijke overweging zijn bij het selecteren van een samenwerkingspartner. Ook voor samenwerking binnen een organisatie geldt dat een evenwichtige afhankelijkheid belangrijk is. Dit is bijvoorbeeld erg actueel bij de grootbanken waar de relatie tussen het hoofdkantoor en de buitenlandse vestigingen onder de loep wordt genomen. Ook de relatie tussen het hoofdkantoor en het kantorennet wordt veelvuldig geëvalueerd, aangescherpt en waar nodig bijgestuurd.

### Heb inzicht in je BATNA

De machtspositie van de samenwerkingspartner wordt mede bepaald door de mogelijke alternatieven die hij heeft voor de aangegane samenwerking. In de onderhandelings-theorie wordt dit de BATNA genoemd: Best Alternative To a Negotiated Agreement. Simpelweg: wat is mijn alternatief als ik niet tot overeenstemming kom over deze samenwerking? Hoe eenvoudig vind ik bijvoorbeeld een alternatief voor de outsourcingpartner die onder de maat presteert? Als je geen goede BATNA hebt en je samenwerkingspartner weet dat, dan heb je geen goede positie om eisen te stellen en zal minder voortvarend op je eisen worden ingegaan. In alle fasen van een samenwerking is het hebben van inzicht in de BATNA van belang.

### Zorg voor een exit-plan

Een strategisch samenwerkingsverband is enigszins vergelijkbaar met trouwen in gemeenschap van goederen. Voor beide partijen geldt dat afspraken het beste in alle redelijkheid gemaakt kunnen worden als de relatie nog goed is en beide partijen vertrouwen hebben in elkaar en in de toekomst. Emoties staan op dat moment een constructieve discussie over exit afspraken niet in de weg. Vooral vraagstukken rondom geld, prioriteit, data- en klanteigenaarschap en de overgang van systemen en mensen zijn precare kwesties, die kunnen leiden tot een vervelende strijd en daarmee gepaard gaande risico's als de relatie onder druk staat.

Het is raadzaam om bij aanvang al na te denken over een toekomstig afscheid door het opstellen van een gedegen exit-plan. Dat helpt organisaties juist bij het laten slagen van de samenwerking. Bovendien zijn op een later tijdstip afspraken over afdwingbare exit prioriteiten, penalties, etc. veelal niet meer te maken.

### Afsluitend

Een succesvolle samenwerking ontstaat niet vanzelf en ook niet in één dag. Mede gezien de crisis, nieuwe wetgeving, toezicht en aangescherpte kapitaaleisen neemt het aantal samenwerkingsinitiatieven in de sector sterk toe. Succesvolle samenwerking vergt geloof, gedrevenheid, inzet en volhardendheid van alle partijen om gezamenlijk te werken aan een win-win situatie. En dat is waar het bij samenwerking uiteindelijk om gaat. «

### Toenemende samenwerking in de hypotheeksector<sup>1</sup>

De hypotheeksector is een voorbeeld van een sector waarin concurrentie en technologische ontwikkeling zorgen voor een toenemende mate van specialisatie en samenwerking. Waar een bank of verzekeraar vroeger alle activiteiten die nodig waren voor de totstandkoming van een hypotheek zelf uitvoerde, is het tegenwoordig veelal een samenspel van diverse organisaties met ieder een eigen rol of rollen in de keten.

#### Noten

<sup>1</sup> Premie Pensioen Instelling.

<sup>2</sup> Omwille van de leesbaarheid wordt in het vervolg van dit artikel gesproken van samenwerkingsverbanden i.p.v. strategische samenwerkingsverbanden.

<sup>3</sup> Bron: De Kloof, Piet Depuydt, 2010

<sup>4</sup> Bron: De Prooi, Jeroen Smit, 2008

<sup>5</sup> Bron: Paul van Bekkum en Dolf L'Ortye, Banking Review, februari 2008

<sup>6</sup> Bron: Magnitude Consulting, Win-Win: Samen bouwen aan strategische samenwerking, 2011



### Fasering<sup>1</sup>

#### 1. Strategische oriëntatie

Als gevolg van veranderende marktomstandigheden of een nieuwe strategische richting maken organisaties de afweging of ze hun ambities alleen of in samenwerking kunnen realiseren. Op basis van heldere doelstellingen kunnen de eerste contouren geschetst worden van samenwerkingsscenario's die geschikt, haalbaar en wenselijk zijn.

#### 2. Partner selectie

Op basis van deskresearch en verkennende gesprekken wordt van een longlist naar een shortlist met mogelijke partners gewerkt. Een match op basis van onder andere de interesse en competenties, de verwachtingen en de meerwaarde voor de eigen organisatie van de samenwerkingspartners zijn hierbij van belang. Zonder win-win is een duurzame samenwerkingsrelatie gedoemd te mislukken.

#### 3. Ontwerp en implementatie

In de ontwerpfase worden afspraken gemaakt over o.a. uitgangspunten, scope, governance, escalaties en overdrachtsmomenten. De afspraken dienen van voldoende detailniveau te zijn om discussies en misverstanden tussen partners in een later stadium te voorkomen.

#### 4. Evaluatie en bijsturing

Bij aanvang van de samenwerking kunnen formele evaluatiemomenten worden afgesproken, waarbij wordt gekeken of de samenwerking op dezelfde wijze wordt voortgezet, wordt uitgebreid, afgebouwd of beëindigd. Alleen al de wetenschap dat er een formele evaluatie komt, houdt samenwerkingspartners scherp.

#### 5. Beëindiging

Het steeds verder uitbreiden van een samenwerkingsverband kan leiden tot een fusie, er kan ook besloten worden de samenwerkingsactiviteiten te verzelfstandigen in een joint-venture en open te stellen voor derden. Veranderende marktomstandigheden kunnen de samenwerking wellicht overbodig maken en ook wanneer organisaties er structureel niet in slagen de beoogde doelstellingen te realiseren, kan er besloten worden de samenwerking daadwerkelijk te stoppen.