Samenwerken? Pak het goed aan!

Praktische informatie over samenwerken met tips en praktijkvoorbeelden

kamer van koophandel

Colofon

Uitgave: Kamer van Koophandel, maart 2016

Herziene uitgave: juli 2017

De publicatie is te downloaden via **www.kvk.nl/samenwerken**

Auteur

René Kerkhoven (Ir. R. Kerkhoven Consultancy)

Met bijdragen van

Jessica van El (Kamer van Koophandel)

Ferry Koster (TIAS/Erasmus University)

Redactie

Robert Bakker, Harald Feijth, Paul d'Hond, Sergej Schuurman

Saskia Wong-A-Tjong (Kamer van Koophandel)

Eindredactie

Tonny Vermeulen (Kamer van Koophandel)

Copyright

Alle rechten voorbehouden. Tenzij anders vermeld berusten alle rechten op tekst en beeld in deze publicatie bij de Kamer van Koophandel. Gehele of gedeeltelijke overname, plaatsing op andere sites, verveelvoudiging op welke andere wijze dan ook en/of commercieel gebruik van deze informatie is niet toegestaan zonder uitdrukkelijke toestemming van de Kamer van Koophandel.

INHOUD

Voorwoord 4

1 Inleiding 5

2 Samenwerking als strategische keuze 6

3 De juiste partner 9

4 Het inrichten van de samenwerking 13

5 Juridische vormen van samenwerking 16

6 Houd de samenwerking gezond door een goede organisatie en regelmatige evaluatie 20

7 Vermijd veel voorkomende valkuilen 22

8 Het besturen van samenwerkingsverbanden 24

Praktijkvoorbeeld 1: Select Courier 8

Praktijkvoorbeeld 2: Berg Hortimotive 12

Praktijkvoorbeeld 3: Ardoer 15

Praktijkvoorbeeld 4: Artishock 19

Praktijkvoorbeeld 5: Unit-2 23

Voorwoord

Peter Bargon,
Directeur Dienstverlening
Kamer van Koophandel

"Als je snel wilt gaan, ga dan alleen. Als je ver wilt gaan, ga dan samen". Dit Afrikaanse spreekwoord vat de essentie van deze publicatie prachtig samen. Wilt u snel schakelen, geen tijd verliezen en zelf uw koers bepalen? Kies dan vooral uw eigen pad. Heeft u voor het realiseren van uw ambities anderen nodig? Stop dan voldoende tijd en energie in het organiseren van de samenwerking. Want een goede voorbereiding loont.

Als het om ondernemen gaat, valt tegenwoordig al snel het woord 'samenwerken', bijvoorbeeld als het productontwikkeling betreft. Relaties tussen toeleveranciers en hun klanten kunnen zo intensief zijn, dat je vaak niet meer van een 'gewone' klant-opdrachtgeversrelatie kunt spreken. Steeds meer zzp'ers zoeken elkaar op om gezamenlijk opdrachten binnen te halen en uit te voeren. Ondernemers zijn van elkaar afhankelijk en hebben elkaar nodig. Samenwerken lijkt daardoor eenvoudig: elke ondernemer doet het toch? De praktijk is echter weerbarstiger. Dagelijks benaderen ondernemers ons met vragen over samenwerken. Vragen, die uiteenlopen van 'Hoe vind ik een goede partner?' tot 'Hoe regelen we onze samenwerking het beste in juridisch opzicht?' Het beantwoorden van die vragen is vaak maatwerk. Toch zijn er ook thema's, die voor heel veel ondernemers gelden, zoals het treffen van een goede voorbereiding én de verschillen tussen de belangrijkste samenwerkingsvormen. De antwoorden op deze basisvragen leest u in deze mini-gids over Samenwerken, die deel uitmaakt van een reeks Innovatiewegwijzers.

Naast tips en adviezen treft u ook praktijkverhalen van enthousiaste ondernemers aan. Zij bevestigen, dat je met samenwerking daadwerkelijk vér kunt komen.

Alvast een goede reis toegewenst!

“Het realiseren van een gemeenschappelijk doel door twee of meer mensen, c.q. organisaties in wederzijdse afhankelijkheid”

1 Inleiding

Vraag een ondernemer of hij wel eens samenwerkt en het antwoord is: ja, natuurlijk! Niet samenwerken is eerder uitzondering dan regel. Samenwerken heeft dan ook veel voordelen. Kosten delen is er één van. Maar ook het samen beter aankunnen van grotere opdrachten en het opdoen van nieuwe kennis. Allemaal belangrijke redenen voor ondernemers om samen te werken.

In onze huidige netwerksamenleving, waarin de meeste mensen vooral over specialistische kennis beschikken, zoeken ondernemers elkaar steeds vaker op om sámen hun ambities te realiseren. Zolang samenwerken vrijblijvend is, is het relatief eenvoudig. Maar kun je het dan wel écht samenwerken noemen? In deze publicatie definiëren we samenwerken als ‘het realiseren van een gemeenschappelijk doel door twee of meer mensen, c.q. organisaties in wederzijdse afhankelijkheid’. Ondernemers die samenwerken hebben een gemeenschappelijk doel geformuleerd. Voor het behalen van dat doel zijn ze afhankelijk van elkaar. Dat betekent dus dat er geen sprake is van vrijblijvendheid: samenwerking schept wederzijdse verplichtingen. In de praktijk blijkt dit vaak best lastig te zijn. Samenwerkingen lopen om allerlei redenen stuk, bijvoorbeeld door een verschil in verwachtingen. Ook komt het voor, dat een van de partijen er een eigen agenda op nahoudt. De eerst zo hoog gespannen verwachtingen blijken onterecht en partners blijven gedesillusioneerd achter.

Duidelijke, op papier vastgelegde uitgangspunten en een persoonlijke klik zijn van belang om succesvol te kunnen (blijven) samenwerken. Door mét uw partner een goede start te maken bespaart u tijd en kosten en voorkomt u problemen achteraf. Deze handleiding helpt u op weg: door gebruik te maken van de checklists en de aanbevelingen vergroot u uw kans op succes.

2 Samenwerking als strategische keuze

Veel ondernemers kiezen voor het ondernemerschap vanuit de behoefte aan vrijheid en autonomie. Als zelfstandig ondernemer staat uzelf aan het roer van uw bedrijf en bent verantwoordelijk voor uw eigen succes.

Toch lopen veel ondernemers vroeg of laat tegen hun eigen beperkingen en grenzen aan. Dit kan bijvoorbeeld zijn een gebrek aan capaciteit om een grote klus op te pakken. Of het ontbreken van specifieke kennis om een opdracht of activiteit goed uit te voeren. In zo'n situatie zijn verschillende oplossingen mogelijk. U neemt medewerkers in dienst of schakelt een uitzendbureau in. U kunt zelf nieuwe kennis verwerven door scholing of training. Werk uitbesteden aan anderen is ook een optie. Maar u kunt ook gaan samenwerken met andere ondernemers. Het idee voor samenwerking ontstaat vaak door een concrete aanleiding. Toch is samenwerking vooral een strategische keuze.

Samenwerking is aantrekkelijk als u wel zelfstandig en flexibel blijft, maar tegelijkertijd samen meer kan bereiken. Maar samenwerking is ook een stuk complexer dan het zelfstandig uitvoeren van taken. Naast aandacht voor de eigen onderneming komt er de zorg voor de gezamenlijke activiteiten bij. Dat vereist motivatie, inzet en toewijding, en de uitkomst ervan is niet altijd zeker. Teleurstelling komt in de praktijk dan ook vaak voor. Bovendien is het vinden van een goede partner niet altijd eenvoudig. Samenwerking vraagt daarom om een goede, stapsgewijze voorbereiding.

Check uw ambities

Waarom wilt u samenwerken? Wat wilt u ermee bereiken? Breng helder in kaart wat uw ambitie is en stel vast wat u met samenwerking voor uw bedrijf wilt bereiken Misschien klinkt het als een overbodige oefening. U weet toch wat u wilt? Toch helpt het om een en ander nog eens concreet op papier te zetten. Heeft u uw wensen écht scherp geformuleerd?

Misschien staat uw motivatie in onderstaand rijtje?

- U wilt een nieuw product ontwikkelen, maar mist hiervoor noodzakelijke kennis?
- U wilt grote opdrachten aannemen, maar u heeft zelf onvoldoende capaciteit om ze uit te voeren?
- U wilt een mooie opdracht aannemen, maar u heeft daarbij ook andere expertise nodig?
- U wilt een breder dienstenpakket aanbieden om te kunnen concurreren met grote partijen?
- U wilt nieuwe klanten werven of u zoekt toegang tot nieuwe markten en netwerken?
- U wilt efficiënter gaan werken?
- U heeft behoefte aan persoonlijke groei?
- U wilt kennis delen?
- Etcetera.

TIP:
Door vast te stellen wat de toegevoegde waarde van de samenwerking is voor uw bedrijf of voor uw klanten, vergroot u de kans op succes. Het Business Model Canvas kan hierbij een goed hulpmiddel zijn.

Check of samenwerking de beste optie is

Samenwerking kan risico's verkleinen en de voortgang van projecten versnellen. Maar besef vooral ook dat samenwerking veel van u en uw partners vraagt. Weet u zeker, dat u uw doelstellingen alleen door samenwerking kunt bereiken?

- Kunt u die nieuwe businesskansen alleen realiseren door met anderen samen te werken?
- Bent u bereid om zeggenschap en zelfstandigheid in te leveren omwille van het gezamenlijke doel van u en uw partners? U gaat immers over en weer verplichtingen aan.

Als u deze vragen niet met een enthousiast ja kunt beantwoorden, dan moet u uw plannen misschien heroverwegen. Gaan samenwerken terwijl u nog twijfelt, is niet bevorderlijk voor een goede afloop.

Check uw ambitieniveau

Uw doelen kunnen operationeel, tactisch of strategisch zijn. Denk bij operationeel samenwerken bijvoorbeeld aan gezamenlijke logistiek of het delen van personeelsmanagement. Samenwerking op tactisch niveau is bijvoorbeeld het laten verrichten van een onderzoek waar beide partijen baat bij hebben. Meest vergaand is samenwerking op strategisch niveau, zoals het gezamenlijk ontwikkelen van een product of dienst. In sommige gevallen spreekt u een termijn met elkaar af en werkt u alleen samen zolang het project duurt. Maar u kunt ook structureel, voor onbepaalde tijd gaan samenwerken. Daar moeten beide partijen het dan uiteraard vooraf over eens zijn.

Check uw verwachtingen: vraag en aanbod

Het is verleidelijk om snel om tafel te gaan zitten met een partner die u al kent. U wilt immers aan de slag. Toch is het nuttig om eerst een overzicht te maken van wat u zelf te bieden heeft en wat u bij de ander zoekt. Op die manier krijgt u een helder beeld van wat u echt nodig heeft. Het is mogelijk, dat een aantal op het eerste oog geschikte partners daardoor alsnog afvalt. Tegelijkertijd maakt zo'n overzicht van wat u zelf te bieden heeft u interessanter voor mogelijke partners. Uw aanbod is misschien breder dan u denkt. Denk bijvoorbeeld aan:

- (vak)kennis;
- personeel;
- toegang tot specifieke markten;
- uw netwerk;
- productontwikkeling;
- uw productiemiddelen;
- logistiek;
- financiën.

Probeer uw aanbod zo duidelijk mogelijk te verwoorden: hoe concreter, hoe beter. Bepaal vervolgens wat u nodig heeft om samen succesvol te kunnen zijn. Met deze informatie begint u uw zoektocht naar mogelijke partners.

Praktijkvoorbeeld 1: Select Courier

Dienst: vervoer van pakketten, pallets en documenten

Select Courier, in 2010 opgericht door Hans Versnel en Laurens Heijselaar, houdt zich bezig met het wereldwijd verzenden van pakketten, pallets en documenten via een e-commerce platform op internet. Het bedrijf heeft van samenwerking met een groot aantal vervoerders en verladers haar belangrijkste succesfactor weten te maken. Ondanks de economische crisis maakte het bedrijf al na een jaar winst.

Hans Versnel vertelt: “De dynamiek van internet leidt tot nieuwe business modellen. Kloppend hart van ons bedrijf is het e-commerce platform. Door de expertise van lokale vervoerders en verladers te koppelen aan ons systeem stellen we onze klanten in staat om een optimale vervoersoplossing te kiezen. Tegelijkertijd besparen onze klanten op die manier tijd en geld.”

Ontzorging

Laurens vult aan: “Daarbij houdt ons systeem rekening met efficiency, kosten en snelheid van verzenden. Ook kunnen criteria zoals CO2-calculatie worden meegewogen. Onze klant kan kiezen wat voor zijn product het beste is. Hij wordt daardoor volledig ontzorgd. We creëren daarbij niet alleen waarde voor onze klant, maar ook voor onze business partners.” Select Courier is wereldwijd actief en heeft inmiddels vestigingen in Nederland, Duitsland, Azië en Australië. Het e-commerce platform is in vijf talen beschikbaar, waaronder Chinees.

Netwerkorganisatie

“Door samenwerking kun je kennis ontsluiten op gebieden, waarop je zelf geen specialist bent. Daardoor kun je grens- of dienstoverschrijdend worden,” vertelt Hans. “Zo weten we bijvoorbeeld niets van verzekeringen, maar we verkopen ze wel. Startende ondernemers raad ik aan te zorgen dat ze onderdeel van een netwerkorganisatie worden. Internet is hét middel om dat te realiseren.”

www.selectcourier.com

3 De juiste partner

3.1 Waar vindt u een partner?

Wellicht kent u al een mogelijk geschikte partner. Een ondernemer, waarmee u eerder zaken heeft gedaan en waarvan u weet, wat deze te bieden hebben. Misschien heeft u zelfs al eens informeel over uw plannen gesproken. Het kan handig zijn om van vertrouwde contacten gebruik te maken. Maar het lukt niet altijd om op die manier de juiste partner te vinden. Het loont hoe dan ook de moeite om eens buiten uw eigen netwerk te kijken. Wie weet welke interessante nieuwe contacten u dan tegenkomt. Wel zult u daar zelf voor op pad moeten: bezoek relevante beurzen, symposia en netwerkbijeenkomsten, afhankelijk van uw doel. Schakel ook uw netwerk in voor die zoektocht; zo komt u misschien sneller bij de juiste partners terecht. Analyseer daarvoor uw netwerk, bijvoorbeeld met behulp van LinkedIn. Daarin ziet u niet alleen uw eigen contacten, maar kunt u ook mogelijke partners uit de 'tweede ring' (contacten van uw contacten) vinden.

Tip:
Stel een profiel van uw gewenste partner samen met de belangrijkste praktische zoekcriteria, zoals:

- branche;
- gevraagde specialismes;
- bedrijfsomvang;
- afstand tot het eigen bedrijf;
- positie in de keten;
- bedrijfscultuur.

Denk ook na over de vraag, wat voor soort ondernemer u zoekt qua karakter en type. Een persoonlijke klik is tenslotte ook belangrijk.

3.2 Check of er sprake is van een match.

Als u eenmaal een potentiële partner op het oog heeft, begin dan met een informele kennismaking. Ga gewoon eens samen koffiedrinken of lunchen om te ontdekken of er een klik is. Een succesvolle samenwerking begint met wederzijds respect en het opbouwen van vertrouwen. Bespreek wat de onderlinge verwachtingen zijn. Waar liggen kansen, wat zijn potentiële bedreigingen voor de samenwerking en de doelstellingen?

Check vervolgens of er daadwerkelijk sprake is van een goede match. Naast persoonlijke eigenschappen gaat het daarbij om aspecten als de bereidheid om te investeren, de cultuur bij beide partijen, de manier van werken, de bereidheid om informatie te delen, toegang tot elkaars markten en dergelijke. Wees daarbij open naar elkaar. Als het in de samenwerking bijvoorbeeld gaat om het verlagen van de kosten, geef elkaar daarin dan daadwerkelijk inzicht. Verborgen agenda's zijn dodelijk als het om samenwerking gaat. Wederzijds vertrouwen is essentieel.

3.3 Leg de basisafspraken vast

Staan alle seinen op groen, dan is het zaak de wederzijdse intentie tot samenwerking te bevestigen. Bepaal of u op projectbasis of structureel wilt samenwerken. Leg de wil tot samenwerking vast in een intentieverklaring. Voorzichtig beginnen kan raadzaam zijn. Wilt u bijvoorbeeld uiteindelijk al uw activiteiten volledig samenvoegen met die van een andere partij, dan zou u met een eenvoudige vorm van samenwerking kunnen beginnen om elkaar eerst beter te leren kennen.

Tien basisvragen

Neem samen met uw mogelijke partner de onderstaande vragen door.

1. Formuleer allebei welk doel u met de samenwerking wilt bereiken. Maak het zo concreet mogelijk. Denk daarbij aan kennisontwikkeling, kostenverlaging, nieuwe klanten en dergelijke. Gaat het daarbij om operationele, tactische of strategische samenwerking?
2. Wat is uw inbreng in deze samenwerking? Wat is uw toegevoegde waarde?
3. Wat denkt u dat de anderen inbrengen? Wat voegen zij toe?
4. Mist u nog inbreng? Zo ja, welke? En hoe kan dat worden aangevuld?
5. Hoe wilt u de verschillende taken en rollen verdelen? Wie neemt de voortrekkersrol op zich? Wie doet wat? Hoe ziet u deze samenwerking en uw rol daarin over een jaar? Formuleer als volgt: “Over een jaar…”.
6. Op welke manier wilt u kennis of informatie uitwisselen in deze samenwerking? (Bijvoorbeeld: uitwisseling van medewerkers, gezamenlijke workshops, presentaties, uitwisseling van documenten, onderlinge vergaderingen, gezamenlijk onderzoek).
7. Ziet u risico’s aan de samenwerking voor uzelf, partners en klanten? Zo ja, welke?
8. Hoe denkt u deze risico’s met elkaar te kunnen ondervangen?
9. Welke juridische vorm is het meest passend voor uw samenwerking? En welke juist niet?
10. Hoe ziet het businessmodel voor uw samenwerking eruit? Leg de antwoorden naast elkaar en trek gezamenlijk conclusies. Spreek op basis daarvan vervolgacties af. Voorbeelden zijn:
    - Het uitzoeken of een rechtsvorm noodzakelijk is, of dat een beknopt contract volstaat.
    - De gezamenlijke belangen benoemen in een gesprek met alle betrokkenen.
    - Bij productontwikkeling: een klein marktonderzoek opstarten om te kijken of er markt is voor uw idee.

“We werken afhankelijk van de vraag van de klant met diverse partijen samen.

We zijn vooral probleemoplosser geworden, en dat kun je beter samen doen dan alleen.”

Bas Lagerwerf, Berg Hortimotive

Een betrouwbare partner

Het vinden van een betrouwbare partner is niet altijd zo makkelijk als het lijkt. Let wat dat betreft op uw zaak. Check uw potentiële partner bijvoorbeeld op:

- inschrijving in het Handelsregister (KvK)
  - bestaat het bedrijf?
  - is er geen sprake van een faillissement?
  - wie is er tekenbevoegd?
- financiële situatie: diverse bedrijven zijn hierin gespecialiseerd
- jaarrekeningen (bv) via de Kamer van Koophandel

Tien tips voor het vinden van een partner

- Kijk in uw bestaande netwerk: kunnen leveranciers of klanten u ergens introduceren?
- Neem contact op met de informatie- en advieslijn van de Kamer van Koophandel. Onze adviseurs helpen graag met tips en kunnen uw vraag in hun netwerk uitzetten: tel. 088 585 22 22, of groei@kvk.nl.
- Eenvoudig, maar vaak vergeten: vertel familie, vrienden, kennissen en collega's dat u op zoek bent naar een samenwerkingspartner.
- Analyseer uw netwerk en dat van anderen: u kent meer mensen dan u denkt. LinkedIn is een handig hulpmiddel om hier inzicht in te krijgen, maar ook om in contact te komen met kennissen van kennissen (uw tweede ring).
- Raadpleeg de plaatselijke ondernemersvereniging of bezoek een Open Coffee bijeenkomst. Op www.meetup.com vindt u een groot aanbod aan evenementen.
- Deel uw vraag op social media via #durftevragen (#dtv), #zzpmatch of op sites als www.teamventure.nl
- Bezoek relevante beurzen in binnen- en buitenland. Maak vooraf een shortlist van bedrijven die u wilt bezoeken.
- Zoekt u een Europese partner, maak dan gebruik van Enterprise Europe Network.
- Overweeg deel te nemen aan een handelsmissie. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) organiseert deze handelsmissies.
- Maak gebruik van de mogelijkheden die de Nederlandse ambassades en consulaten bieden op het gebied van handelsbevordering.

TIP:
Zorg in elk stadium van overleg, dat de juiste personen bij besprekingen betrokken zijn.

Praktijkvoorbeeld 2: Berg Hortimotive

Product: interne logistiek glastuinbouw

Berg Hortimotive houdt zich bezig met het ontwikkelen en produceren van interne logistieke oplossingen voor de glastuinbouw. Het betreft vooral rijdend materiaal en machines voor het bewerken, oogsten en verpakken van gewassen. Mede door de samenwerking met derden is het bedrijf wereldwijd succesvol.

Bas Lagerwerf vertelt: “Vijf jaar geleden hebben we onze nieuwe strategie uitgestippeld. We besloten ons te gaan ontwikkelen van een leverancier van producten naar de aanbieder van totale logistieke concepten voor kwekers. Dat doen we onder de noemer Picking to Packing. We ontzorgen de klant door een complete oplossing te bieden, die past bij zijn vraag. Hierbij stellen we niet meer ons eigen product, maar vooral de processen van de klant centraal. Dat doen we samen met onze netwerkpartners. We zijn vooral probleemoplosser geworden en dat kun je beter samen doen dan alleen. Zo kunnen we samen met kassenbouwers hele complexen neerzetten. Met een bedrijf als Taks Handling Systems richten we complete verpakkingsruimtes in. En een partner als Flier Systems helpt, als een klant bijvoorbeeld ook opkweek wil gaan doen. Zo werken we afhankelijk van de vraag met diverse partijen samen, waardoor we de relatie met klanten verstevigen. Die stellen we daarbij altijd centraal.”

Vertrouwen

Investeren in de relatie en vertrouwen in elkaars kennis en kunde krijgen is volgens Bas Lagerwerf essentieel. “Vertrouwen is voor ons de kern van samenwerking. In sommige gevallen formaliseren we die samenwerking in de vorm van een coöperatie, maar meestal is een handdruk voldoende. Bas Lagerwerf raadt andere ondernemers aan zich goed te verdiepen in de vraag, wat ze precies willen gaan doen. “Kijk goed in de spiegel: wat voor bedrijf wíl je zijn, en wat kán je zijn. Volg zo nodig een training op dat gebied. Er zijn drie belangrijke stappen die achtereenvolgens doorlopen moeten worden: ontdekken, ontwikkelen en organiseren. Ga niet organiseren, voordat je klaar bent met ontwikkelen.”

www.hortimotive.nl

4 Het inrichten van de samenwerking

Als u gaat samenwerken, maak dan goede afspraken. Het vastleggen van de meest relevante zaken voorkomt problemen achteraf. Hoewel we dat eigenlijk allemaal weten, gaat het op dit punt toch regelmatig mis. Hoe komt dat toch?

Bij bekende partners heeft dat vaak te maken met het vertrouwen, dat het allemaal wel goed zal komen. Bij anderen gaan we ervanuit dat het vertrouwen wel zal groeien. Het druist dan ook tegen ons gevoel in, om al onze eisen en wensen meteen op tafel te gooien. Toch is het belangrijk de zakelijke aspecten in een vroeg stadium te bespreken. Als u het goed aanpakt, zal uw partner u dankbaar zijn dat u ook hem of haar aanzet tot nadenken over belangrijke zaken. Dat betekent namelijk dat u de samenwerking serieus neemt en er écht werk van wilt maken.

4.1 Stel de gezamenlijke doelstellingen vast

Formuleer het samenwerkingsproject: spreek samen af wat u wilt bereiken en welke activiteiten daarvoor nodig zijn. Tot welke meerwaarde moet de samenwerking voor beide partijen leiden, en hoe komt die meerwaarde tot stand? Leg een en ander duidelijk vast, bij voorkeur in de vorm van een businessmodel en gezamenlijk businessplan, zodat er later geen misverstanden kunnen ontstaan. Maak daarbij ook een globale planning.

4.2 Maak een goede verdeling van lusten en lasten

Leg vast hoe de u de kosten en de baten onderling verdeelt. Het kan daarbij gaan om zaken als verworven kennis, financiële opbrengsten, intellectueel eigendom (octrooi, modelbescherming) en dergelijke. Maak duidelijke afspraken over zaken als:

- Hoe ga je met klanten om?
- Van wie is de klant die voortkomt uit het project?
- Mag de klant ook buiten het project om benaderd worden?
- Hoe ga je om met CRM-systemen?
- Gelden afspraken met toeleveranciers ook voor de samenwerking?
- Hoe verdeel je de opbrengsten?
- Hoe regel je eventuele octrooien die voortkomen uit de samenwerking?
- Hoe ga je om met het niet nakomen van afspraken?
- Hoe ga je om met tegenvallers en wie draagt daarvan de lasten?

Kijk daarbij niet alleen naar de financiering van het samenwerkingstraject, maar ook naar de onderlinge verrekening van geleverde diensten. Hoe beter u alles van te voren vastlegt, hoe kleiner de kans is op problemen achteraf. Laat niets onbesproken. Als het er écht toe doet, schakel dan een jurist in bij het opstellen van een overeenkomst. U kunt dat ook zelf doen, maar bij ingewikkeldere vormen van samenwerking is het raadzaam gebruik te maken van externe specialisten. Zorg er in ieder geval altijd voor dat de overeenkomst door zowel u als uw partner wordt ondertekend. Merkt u dat het moeilijk is om tot goede afspraken te komen over de samenwerking, over het oplossen van knelpunten of over het verdelen van de lusten en de lasten, dan is dat wellicht een belangrijk signaal. Ga zo nodig op zoek naar een andere partner.

Exit scenario

Aan elke samenwerking komt ooit een einde. Zorg vooraf voor een exitscenario.

- Hoe kan een partner de samenwerking beëindigen?
- Wat voor gevolgen heeft dat voor de betrokkenen?
- Hoe verdeel je de tot dan behaalde resultaten?
- Hoe ga je uit elkaar, als zaken tussentijds niet blijken te werken?

Zo nodig kan een accountant of een notaris u ook hier bij helpen.

TIP:
In geval van productontwikkeling kunnen er octrooien uit het samenwerkingsverband voortkomen. Informeer u vooraf goed over samenwerking en intellectueel eigendom.

4.3 Vastleggen zakelijke vorm

Er zijn allerlei vormen van samenwerking mogelijk die verschillen in intensiteit: van eenvoudig samenwerken op basis van een mondelinge afspraak tot en met een volledige integratie van activiteiten door de oprichting van een nieuw bedrijf. De samenwerkingsvorm moet passen bij uw doelen. Kies geen zware juridische vorm, als een lichtere vorm ook prima voldoet.

Maak in elk geval duidelijke zakelijke afspraken en leg die goed vast: zo voorkomt u problemen achteraf. Zorg dat de afspraken SMART geformuleerd zijn.
Elementen om in een samenwerkingsovereenkomst vast te leggen zijn bijvoorbeeld:

- de doelen;
- de condities;
- de termijn waarop wordt samengewerkt;
- verwachtingen ten aanzien van doelen en meetpunten;
- afspraken over de bijdragen in kosten;
- de verdeling van omzet en winst;
- de wederzijdse inspannings- en resultaatverplichtingen;
- eventuele eigendomsrechten over producten, kennis en uitvindingen;
- hoe de samenwerking te evalueren.

“Voor Ardoer is een aparte bv opgericht. Om succesvol samen te werken moet je de samenwerking zelf ook als een bedrijf zien.”

Jeanette Brinkman, Ardoer – samenwerkingsverband van campings.

Praktijkvoorbeeld 3: Ardoer

Product: samenwerkingsverband van campings

Ardoer is begin 2006 ontstaan uit de samenvoeging van twee bestaande samenwerkingsverbanden in Zeeland en op de Veluwe.

Jeannette Brinkman vertelt: “De aangesloten campings zagen hun markt veranderen. In de bungalows en hotellerie hadden enkele grote spelers het leeuwendeel van het aanbod in handen. Zeker in de digitale wereld van tegenwoordig is het noodzakelijk om krachten te bundelen om te overleven. Vanuit dat idee is Ardoer ontstaan.”

Benchmarking

In totaal zijn er inmiddels 39 campings uit zeven provincies bij aangesloten. De bedrijven werken niet alleen samen op het gebied van marketing en promotie, maar zijn ook regelmatig met elkaar in gesprek. Daarnaast doen ze onderling aan benchmarking. Zo leren ze van elkaar als ondernemer én leren ze van elkaars bedrijven. Voor Ardoer is een aparte bv opgericht, waarin alle deelnemende campings aandeelhouder zijn.

Aandacht en begrip

Jeannette vervolgt: “Die manier van werken geeft de individuele ondernemers een boost. Om succesvol samen te werken moet je de samenwerking zelf ook als een bedrijf zien. Goede, professionele aansturing door mensen met verstand van de recreatiesector is essentieel. Vaak gaan ondernemers na een bespreking vol goede bedoelingen naar huis, maar zijn ze al snel weer met hun eigen bedrijf bezig. Voor een goede samenwerking moet je echter aandacht en begrip voor elkaar hebben, en niet alleen je eigen doelen nastreven. Daarnaast moeten de ondernemers elkaar vertrouwen en respect voor elkaar hebben.”

5 Juridische vormen van samenwerking

Er bestaan veel mogelijke juridische vormen van samenwerking. De ene vorm is niet beter dan de andere. De keuze hangt vooral af van wat u en uw partner(s) voor ogen hebben.

Dat kan per ondernemer en per situatie verschillen. Het is goed om alle mogelijkheden te onderzoeken: er bestaat niet één vorm die op voorhand garant staat voor succes.

5.1 Incidentele samenwerking

Incidenteel of voor korte duur samenwerken komt veel voor, bijvoorbeeld door zzp'ers die elkaar inhuren voor opdrachten. Er is dan sprake van een 'overeenkomst tot opdracht'. Check als opdrachtgever of de Belastingdienst de ingeschakelde zzp'er ziet als ondernemer of als werknemer in loondienst. Dat kon tot 1 mei 2016 met de VAR (Verklaring arbeidsrelatie). Na die datum kan de opdrachtgever vragen om een modelovereenkomst (onderdeel wet DBA). Zolang opdrachtgever en opdrachtnemer/zzp'er volgens een modelovereenkomsten werken, weet de opdrachtgever zeker dat hij geen loonheffingen hoeft in te houden. De Belastingdienst heeft (model)overeenkomsten beschikbaar. Een modelovereenkomst gebruiken is niet verplicht.

NB:
Sinds de start werd duidelijk dat de wet DBA niet past bij de huidige praktijk. De politiek beraadt zich over aanpassing. De Belastingdienst geeft in ieder geval tot 1 juli 2018 geen boete of naheffing. Check de actuele situatie op: www.ondernemersplein.nl

5.2 Rechtsvormen bij structurele samenwerking

Als de samenwerking langere tijd gaat duren of regelmatig terugkomt, dan kunt u overwegen om samen een onderneming te starten, bijvoorbeeld een vof, een bv of een coöperatie. Een gezamenlijke rechtsvorm maakt het mogelijk om onder één naam naar buiten te treden en gezamenlijk opdrachten aan te nemen. De keuze voor een rechtsvorm wordt mede bepaald door de duur van de samenwerking, hoe u de aansprakelijkheid wilt regelen en welke belastingen er moeten worden afgedragen. Laat u hierin vooraf goed adviseren door uw accountant, een notaris of een adviseur van de Kamer van Koophandel. Bij samenwerking in de vorm van een onderneming is gelijkwaardigheid meestal het uitgangspunt. Het gaat erom de rechtsvorm te kiezen die het best bij uw situatie past. Hier volgen de meest voorkomende rechtsvormen.

Overeenkomst tot opdracht

Dit is een overeenkomst tussen twee partijen waarbij zij afspreken dat de ene partij een opdracht uitvoert voor de andere partij. Er is dan sprake van een opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtnemer voert de werkzaamheden voor de opdrachtgever uit. Er is in dit geval geen sprake van een arbeidsovereenkomst.

Vennootschap onder firma

Een vennootschap onder firma of vof, waarin twee of meer personen onder een gezamenlijke naam of firma optreden, is relatief eenvoudig op te richten. Het enige wat ervoor nodig is, is een inschrijving bij de Kamer van Koophandel. Het vastleggen van de afspraken in een vof-overeenkomst is raadzaam. Een vof wordt veelal gekozen door ondernemers die hun risico's willen delen. Een vof kan worden opgericht door natuurlijke personen of door rechtspersonen. Rechtspersonen gebruiken een vof soms in het kader van relatief grote projecten, zoals een bouwproject. Daarnaast biedt de vof de vennoten financieel voordeel in de vorm van zelfstandigenaftrek (inkomstenbelasting; mits wordt voldaan aan het urencriterium).

Maatschap

Een maatschap is een vennootschap zonder rechtspersoonlijkheid, waarbij twee of meer personen of rechtspersonen (de vennoten of maten) een bepaalde samenwerking aangaan. Ieder brengt iets in, bijvoorbeeld geld, arbeid, goederen of goodwill, met het doel het voordeel dat daaruit voortvloeit te delen. Maatschappen komen veel voor onder vrije beroepen, zoals (tand)artsen, accountants en fysiotherapeuten. Maatschappen worden soms ook opgericht voor

Vof versus maatschap

Het grote verschil tussen een vof en een maatschap is, dat de vennoten van een vof elk voor 100% privé aansprakelijk gesteld kunnen worden bij het niet nakomen van verplichtingen. Voor een maatschap geldt, dat de maten privé voor een gelijk deel aansprakelijk gesteld kunnen worden als de verplichtingen niet worden nagekomen. U gaat in die zin dus alleen verplichtingen aan voor uzelf en niet voor de maten. Let op: er zijn uitzonderingen op deze regel.

de financiering van bijvoorbeeld een film. De onderlinge afspraken worden vastgelegd in een maatschapscontract.

Besloten vennootschap

De besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (of in het kort besloten vennootschap) is een rechtspersoon, waarvan het maatschappelijk kapitaal verdeeld is in aandelen op naam. De vennootschap is besloten, omdat de aandelen niet vrij overdraagbaar zijn. Bv's worden voornamelijk opgericht om financieel voordeel te behalen en om privéaansprakelijkheid uit te sluiten. Vanaf het moment dat aan de oprichtingseisen is voldaan, zijn de aandeelhouders alleen aansprakelijk tot het bedrag, waarvoor zij deelnemen in de bv. Over de winst van de bv dient vennootschapsbelasting betaald te worden. Oprichting van een bv geschiedt door middel van een notariële oprichtingsakte. Inschrijving in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel is verplicht.

Coöperatie

De coöperatie is een vorm van samenwerking, vaak gericht op het gezamenlijk behalen van schaalvoordeel. Een voorbeeld is de lokale snackbar: door een coöperatie op te richten met andere eigenaren van snackbars versterkt die zijn positie en kan er worden ingekocht tegen lagere prijzen. Een coöperatie moet worden opgericht door minimaal twee personen. Hiervoor moet een akte opgemaakt worden door een notaris. De coöperatie moet worden ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel. Coöperaties bieden een goede bescherming van het privévermogen van startende ondernemers. Er is geen hoofdelijke of gehele aansprakelijkheid, zoals bij een vof of een maatschap. De coöperatie mag een winstuitkering aan haar leden doen.

Commanditaire vennootschap

De commanditaire vennootschap lijkt op een vof, alleen zijn er twee soorten vennoten: beherende en stille. De beherend vennoot heeft de dagelijkse leiding van het bedrijf. Stille vennoten zijn alleen financieel betrokken. Er is geen vennootschapscontract nodig om een cv op te richten, al is het wel raadzaam uw afspraken zwart op wit te zetten. Ook een cv wordt ingeschreven in het Handelsregister. De beherend vennoot is met zijn privévermogen aansprakelijk voor de schulden van de cv. De stille vennoot raakt alleen zijn investering kwijt, mits hij zich niet als beherend vennoot gedraagt.

Vereniging

Een vereniging is een vorm van samenwerking die veel voorkomt bij natuurlijke personen, maar die ook door rechtspersonen kan worden opgericht. De vereniging heeft een specifiek doel waaraan alle leden bijdragen. Deze bijdrage is meestal in de vorm van een financiële contributie, waarvan de gemeenschappelijke activiteiten worden betaald. Een vereniging kent een bestuur met leden. Het bestuur maakt elk jaar een jaarrekening voor haar leden. De bestuursleden zijn niet financieel aansprakelijk zolang er geen sprake is van onbehoorlijk bestuur. Een vereniging wordt opgericht door een akte die de notaris opstelt. De vereniging wordt vervolgens in ingeschreven in het Handelsregister.

Inzet van digitale tools en hulpmiddelen

Ga met elkaar na hoe je praktisch wilt samenwerken en digitale tools en hulpmiddelen wilt inzetten. Clouddiensten en apps als WhatsApp, Dropbox, Projectplace en Google Hangouts maken het makkelijker om plaatsonafhankelijk te werken, te communiceren en documenten te delen.

	Vennootschap onder firma	Maatschap	Commanditaire vennootschap	Vereniging	Besloten vennootschap	Stichting	Coöperatie
Doel onderneming	Ondernemersrisico delen	Financieel voordeel	Ondernemersrisico delen	Gezamenlijk doel	Financieel voordeel	Maatschappelijk, sociaal of ideëel doel	Collectief voordeel
Oprichting	• Vormvrij • Bij voorkeur schriftelijk d.m.v. (notarieel) contract	• Vormvrij • Bij voorkeur schriftelijk d.m.v. (notarieel) contract	• Vormvrij • Bij voorkeur schriftelijk d.m.v. (notarieel) contract	Notariële akte (behalve bij vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid)	• Notariële akte • Kan zowel door privépersoon als door rechtspersoon worden opgericht (bv)	• Notariële akte • Kan alleen opgericht worden (persoon) • Kan door rechts-persoon opgericht worden (bv)	• Notariële akte • Minimaal met één partner
Inschrijving Handelsregister KvK	Ja, vennoten doen dit zelf	Ja, de maten doen dit zelf	Ja, beherend vennoten doen dit zelf	Ja, door bestuur of notaris	Ja, wordt veelal door de notaris gedaan	Ja, wordt veelal door de notaris gedaan	Ja, wordt veelal door de notaris gedaan
Aansprakelijkheid	Alle vennoten privé 100% aansprakelijk als vof haar verplichtingen niet nakomt	Privé elk voor gelijk deel aansprakelijk als maatschap verplichtingen niet nakomt	Alle beherend vennoten privé 100% aansprakelijk als cv haar verplichtingen niet nakomt Stille vennoten alleen voor het ingebrachte kapitaal	Vereniging (en het bestuur bij onbehoorlijk bestuur)	Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur of bij onterechte uitkering aan aandeelhouders)	Stichting (en het bestuur bij onbehoorlijk bestuur)	• Leden WA-geheel • Leden BA-beperkt • Leden UA-niet • Bestuur (bij onbehoorlijk bestuur)
Belastingen	• Inkomsten-belasting • Mbk-winst-vrijstelling • Ondernemers-aftrek (bij voldoen aan urencriterium)	• Inkomsten-belasting • Mbk-winstvrijstelling • Ondernemersaftrek (bij voldoen aan urencriterium)	• Inkomsten-belasting • Mkb-winstvrijstelling • Ondernemersaftrek (bij voldoen aan urencriterium)	Vennootschaps-belasting (indien onderneming)	• Vennootschaps-belasting • Inkomsten-belasting over salaris directie en over dividend	Vennootschaps-belasting (indien onderneming)	• Vennootschaps-belasting • Inkomsten-belasting over winstuitkering
Administratie	Niet verplicht tot opstellen van de jaarrekening. Geen deponeringsplicht.	Niet verplicht tot opstellen van de jaarrekening. Geen deponeringsplicht.	Niet verplicht tot opstellen van de jaarrekening. Geen deponeringsplicht.	Jaarlijks opstellen van balans. Geen deponeringsplicht indien balanstotaal 2 jaar onder 6 miljoen.	Jaarlijks opstellen en deponeren van de jaarrekening.	Jaarlijks opstellen van balans. Geen deponeringsplicht indien balanstotaal 2 jaar onder 6 miljoen.	Jaarlijks opstellen en deponeren van de jaarrekening.

Praktijkvoorbeeld 4: Artishock

Product: Virtual Reality, Augmented Reality

Artishock houdt zich bezig met ontwerpwerkzaamheden voor nieuwe media, zoals Virtual Reality, Augmented Reality (toevoegen van digitale beleving aan de fysieke wereld), interactieve video en 3D-animaties.

Oprichter Cristian Vorstius Kruijff: “Om kennis uit te wisselen op het gebied van deze opkomende technologieën heb ik een aantal specialisten om me heen verzameld. Dat heeft in 2014 geleid tot de oprichting van Artishock, een coöperatie waarin zes mensen samenwerken als programmeur, 3D-specialist, ontwerper, audio-architect, videospecialist en tekstschrijver. Door onze kennis en vaardigheden te bundelen kunnen we meer bieden dan enig ander bedrijf in deze groeisector. We bieden onze klanten een compleet netwerk met één aanspreekpunt. Onze ambitie is om over enkele jaren internationaal tot de top te behoren.”

Coöperatie

Omdat er sprake is van samenwerking tussen zelfstandigen met een eigen bedrijf is gekozen voor de juridische vorm van een coöperatie. Op die manier kunnen de leden gezamenlijk als rechtspersoon naar buiten treden. “Er zijn inmiddels al diverse grote opdrachten uitgevoerd voor musea, farmaceutische bedrijven, energieleveranciers en maritieme bedrijven,” vervolgt Cristian enthousiast. “De samenwerking verloopt goed; de inzet om grote projecten uit te voeren is groot, iedereen is bereid de schouders eronder te zetten. Tien procent van de winst wordt geïnvesteerd in research en development en het opbouwen van werkkapitaal. De rest wordt verdeeld onder de deelnemers.”

Gezamenlijke visie

Voor andere ondernemers heeft hij duidelijke tips: “Je moet een gezamenlijke visie hebben, die óók bij jou als individu past. Wees bereid om over je eigen schaduw heen te stappen: denk in de mogelijkheden van het collectief en wat dat jou op langere termijn als individu oplevert. Daarnaast heb je binnen zo’n coöperatie mensen nodig die verbindend werken. En tot slot: wees niet bang om te dromen. Samenwerking maakt niet alleen veel meer mogelijk, maar is vooral ook heel inspirerend.”

www.artishock.com

6 Houd de samenwerking gezond door een goede organisatie en regelmatige evaluatie

Als de afspraken met betrekking tot de samenwerking vastliggen, kan de samenwerking inhoudelijk van start gaan. Om kosten en tijd in de hand te houden en de kans op een succesvolle samenwerking te vergroten, is een projectmatige aanpak van belang.

Een goede organisatie helpt alle betrokken om grip te houden op het proces en de doelstellingen. Maak bijvoorbeeld jaarlijks afspraken en een op de uitvoering gericht werkplan of businessplan. Kom regelmatig bij elkaar om formeel te overleggen hoe de samenwerking verloopt. Controleer vooral ook, of er nog steeds wordt voldaan aan de vooraf gestelde gezamenlijke doelstellingen en verwachtingen. Spaar problemen niet op: trek bijtijds bij uw partner aan de bel, als er dingen veranderen of mislopen. Verander samen van richting, als dat nodig blijkt te zijn. Mocht gaandeweg blijken dat het project niet haalbaar is, durf dan te stoppen.

Samenwerkingschecker

Er zijn diverse modellen beschikbaar, waarmee u kunt toetsen hoe de samenwerking er voorstaat. Zie bijvoorbeeld de vragenlijst op pagina 21. Als alle partners deze lijst hebben ingevuld, legt u de resultaten naast elkaar. Zijn er onderwerpen waar u veel van mening verschilt? Bespreek die samen. Dat is vaak al het begin van de oplossing. Heeft u hulp nodig bij het evalueren van uw samenwerking? Bel een adviseur van de Kamer van Koophandel, 088 585 22 22.

“Leer door te doen: als je wacht is een ander je voor. Werkt het niet, dan stuur je gewoon bij.”

Eric Went, Unit-2 - netwerk van communicatiespecialisten

Samenwerkingschecker

	Geldt helemaal niet (voor geen van de partners) 1	2	3	4	5 Geldt helemaal wel (voor alle partners)	
We willen geld in de samenwerking steken.	○	○	○	○	○	
We denken hetzelfde over wat de markt wil.	○	○	○	○	○	Wie onze klant is, wat de klantwensen zijn, hoe groot de marktvraag is, etc.
We willen klanten bij de samenwerking betrekken.	○	○	○	○	○	Dat kan bijvoorbeeld door klant-enquetes, klantpanels, gebruikerstests.
We vinden de risico's acceptabel.	○	○	○	○	○	Het risico op te weinig winst, hoge kosten, missers, etc.
We denken hetzelfde over wat we willen bereiken.	○	○	○	○	○	We hebben een gemeenschappelijk doel met onze samenwerking.
We kunnen elkaar vertrouwen.	○	○	○	○	○	
We zetten ons voor 100% in.	○	○	○	○	○	
Als iemand met een probleem zit, helpen we hem.	○	○	○	○	○	
Niets in de eigen organisatie staat een goede samenwerking in de weg.	○	○	○	○	○	Bijvoorbeeld: plannen voor een fusie, geen commitment van het management, etc.
Hoe we denken en doen in onze bedrijven, komt met elkaar overeen.	○	○	○	○	○	Denk aan: belangrijke waarden in het bedrijf en vanzelfsprekende handelingen en protocollen.
We weten welke kennis de samenwerking (nog) nodig heeft.	○	○	○	○	○	
We leveren een waardevolle bijdrage aan de samenwerking.	○	○	○	○	○	Deze bijdrage kan op elk vlak zijn (operationeel, strategisch, organisatorisch, etc.).
We stellen onze eigen waardevolle kennis beschikbaar aan de samenwerking.	○	○	○	○	○	Dit gaat erom bereid te zijn eigen kennis, die echt wat waard is, te geven.
We overleggen met de rest, voor we beslissingen nemen.	○	○	○	○	○	
We weten hoe we de baten en lasten verdelen.	○	○	○	○	○	Niet alleen financiële baten en lasten, maar ook tijd, mensen, etc.
Eén van de partners neemt het voortouw.	○	○	○	○	○	Neemt het initiatief, initieert regelmatig bijeenkomsten, is penvoerder, etc.
We weten wat onze taken zijn.	○	○	○	○	○	
Hoe succesvol vindt u uw samenwerking? **Ik geef onze samenwerking een:**						schaal: 1 - 10

7 Vermijd veel voorkomende valkuilen

Samenwerking betekent per definitie wederzijdse afhankelijkheid. Als gevolg daarvan gaan er veel zaken mis. Hoe herkent u de belangrijkste oorzaken?

1. Uitgangspunten

- oneigenlijke bedoelingen bij een van de partijen
- vooraf onvoldoende concreet duidelijk maken wat je wilt en kunt
- onevenwichtigheid in macht en belang tussen partijen

2. Organisatorisch

- doelstelling niet voldoende concreet
- onvoldoende draagvlak in de organisatie(s)
- verschillen in cultuur
- het onderschatten van de complexiteit van het proces
- onvoldoende tijd in samenwerking steken doordat prioriteit bij eigen bedrijf ligt
- het niet nakomen van afspraken

3. Zaken die het vertrouwen beschadigen

- zaken rooskleuriger voorstellen dan ze zijn
- informatie achterhouden
- er een eigen agenda op nahouden

Over de relatie tussen vertrouwen en verschillende vormen van samenwerking wordt ook wetenschappelijk onderzoek gedaan. Bijvoorbeeld door prof. dr. Ferry Koster. Speciaal voor deze publicatie schreef hij het artikel dat start op pagina 24.

Praktijkvoorbeeld 5: Unit-2

Dienst: netwerk van zelfstandige communicatiespecialisten

Eric Went heeft vanuit zijn journalistieke achtergrond ruime ervaring als bladenmaker. De laatste jaren houdt hij zich vooral bezig met het realiseren van samenwerkingsverbanden op het gebied van communicatie. Onder de naam Unit-2 biedt hij werkruimte aan ruim 40 zelfstandigen, die samen aan het ontwikkelen van communicatieconcepten voor bedrijven en organisaties werken.

Eric vertelt: "De formule doet het ongelooflijk goed. Alle deelnemers brengen vanuit hun eigen netwerk opdrachten binnen. Per opdracht wordt gekeken welke expertise nodig is. Vervolgens wordt een gelegenheidscoalitie samengesteld die de opdracht uitwerkt. We versterken elkaar op die manier enorm, de klant krijgt zo een optimaal team. Er is niets geformaliseerd, alles gaat op vertrouwen. Degene die met een opdracht komt, zoekt het team bij elkaar. Iedereen kan ja of nee zeggen."

Razendsnel

Zeer succesvol is Unit-2 met Magazine on the Spot: een dienst waarbij journalisten, filmmakers, illustratoren etc. binnen 24 uur digitale magazines maken van evenementen, congressen en symposia. Eric vervolgt: "Inmiddels maakt ons mediateam vijftig van dergelijke inspiratiemagazines per jaar, vol interviews, foto's, recensies en met een hoog duurzaamheidsgehalte. Onze klanten zijn onder meer ministeries, verzekeringsmaatschappijen en universiteiten. Door de voortdurende interactie tussen professionals met uiteenlopende vaardigheden innoveren we razendsnel. Nergens ter wereld is er zo'n groot fysiek samenwerkingsverband van zelfstandigen met betrekking tot communicatie."

Netwerk

Gevraagd naar tips voor andere ondernemers, antwoordt Eric: "Zoek altijd een netwerk met mensen die andere dingen kunnen dan jij. In een netwerk kun je heel snel dingen met elkaar delen en klussen aannemen die je anders níet binnenhaalt. Zorg dus voor voldoende diversiteit, maak zichtbaar wat je van elkaar kunt verwachten en ga aan de slag. Leer door te doen; als je wacht, is een ander je voor. Werkt het niet, dan stuur je gewoon bij."

www.magazine-on-the-spot.nl
www.unit-2.nl

8 Het besturen van samenwerkingsverbanden

Door pr. dr. Ferry Koster, Erasmus University en TIAS School for Business and Society

Het aangaan van samenwerkingsrelaties kent twee gezichten. Enerzijds creëert het nieuwe mogelijkheden en worden risico's gespreid over meerdere partijen. Tegelijkertijd brengt het nieuwe risico's met zich mee. Bijvoorbeeld omdat kennis gedeeld wordt en er gezorgd moet worden dat iedereen bereid is volledig bij te dragen aan het samenwerkingsverband.

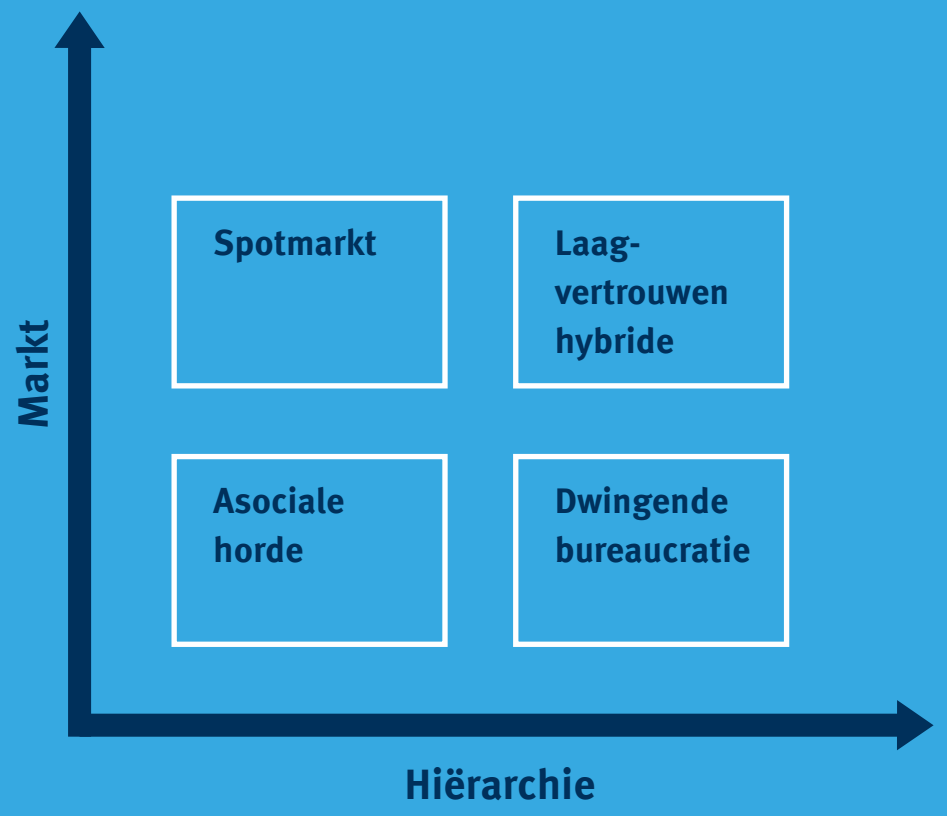
Een belangrijke vraag voor samenwerkende ondernemers is dan ook: hoe richten we het verband zo in dat de risico's worden verlaagd en de kans op succes wordt vergroot?

In het onderzoek naar samenwerkingsverbanden is er lange tijd van uitgegaan dat zij zich bevinden tussen marktrelaties (dat wil zeggen het inkopen van producten, kennis en kunde, op basis van prijs) en wat de hiërarchie wordt genoemd (het integreren van de activiteiten binnen een organisatie, op basis van autoriteit en formele regels). Dergelijke 'netwerken' zijn geen marktrelaties, maar ook geen strikte hiërarchieën. Tegelijkertijd dienen zij wel aangestuurd te worden, zonder dat de ene partij volledige zeggenschap heeft over de andere. Onderling vertrouwen neemt hierbij een belangrijke rol in.

In bovenstaande uitwerking van samenwerkingsverbanden tussen organisaties als netwerken gebaseerd op vertrouwen, wordt aangenomen dat sprake is van drie opties: transacties vinden plaats via de markt, binnen een netwerk of binnen een hiërarchische relatie. De vraag is of dat recht doet aan de werkelijkheid. Onderzoek laat zien, dat dit niet helemaal het geval is. En, ontwikkelingen als de kennisintensivering van de economie en de toegenomen reikwijdte van die verbanden (van organisaties binnen een branche naar branche-overstijgende verbanden, waarin zowel private als publieke organisaties participeren), dragen ertoe bij dat andere uitkomsten nodig en mogelijk zijn.

Het strikte onderscheid tussen markt, hiërarchie en vertrouwen gaat lang niet altijd op. Binnen marktrelaties kan vertrouwen een rol spelen, binnen hiërarchieën kan het prijsmechanisme worden toepast, enzovoorts. Dat geeft dus aan dat de verschillende mechanismen elkaar niet hoeven te bijten en in de praktijk worden gecombineerd. Dat leidt tot acht typen samenwerkingsverbanden (Adler, 2001). Figuur 8.1 geeft de vier mogelijkheden weer als de partijen met elkaar samenwerken, zonder dat sprake is van onderling vertrouwen.

Van de vier mogelijkheden in figuur 8.1 is de 'asociale horde' het minst stabiel. Omdat geen van de besturingsmechanismen aanwezig is, lijkt dit een weinig duurzame oplossing. In de praktijk komt deze vorm wel voor, namelijk als partijen net beginnen, elkaar nog niet goed kennen en nog niks hebben geformaliseerd of juist aan het eind van een samenwerking, als blijkt dat het niet meer werkt, er geen vertrouwen (meer) is en formele regels niet worden onderschreven door de partijen. De 'spotmarkt' is de situatie waarin puur op basis van prijzen wordt uitgewisseld, dit is bijvoorbeeld het geval als partijen elkaars kennis inhuren. Zodra een andere partij die kennis voor een lagere prijs kan leveren, zal van die diensten gebruik worden gemaakt. De 'dwingende bureaucratie' wil zeggen dat partijen een verband aangaan waarin het onderlinge wantrouwen wordt beteugeld door wederzijds regels op te leggen waaraan partijen zich kunnen houden. Kenmerkend voor deze oplossing is dat partijen beperkt worden door deze regels. Samenwerkingsverbanden van het 'laag-vertrouwen hybride' type combineren prijsprikkels met dergelijke beperkende regels. Kortom, in principe werkt de markt hier, maar de partijen leggen elkaar wel beperkingen op.



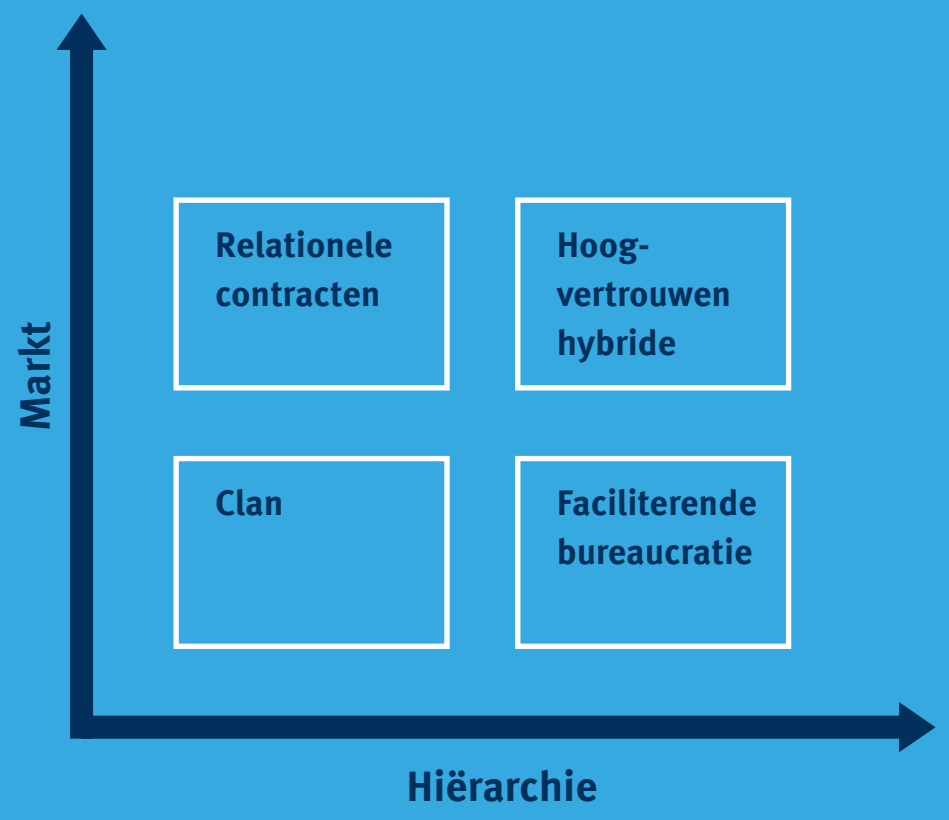
Figuur 8.1 Samenwerkingsverbanden zonder vertrouwen (Adler, 2001)

Figuur 8.2 geeft de mogelijkheden weer als wel sprake is van vertrouwen tussen de partijen. Samenwerkingsverbanden die puur op basis van vertrouwen werkzaam zijn, worden 'clans' genoemd. Het succes van deze verbanden is erin gelegen, dat er sterke onderlinge normen zijn over het bijdragen aan het verband en hoe er met elkaar wordt omgegaan. In het geval van 'relationele contracten' blijft het marktprincipe intact, maar speelt loyaliteit ook een rol. Dat betekent bijvoorbeeld, dat bij een nieuwe klus de kans groot is dat met dezelfde partij zaken wordt gedaan. De 'faciliterende bureaucratie' werkt op basis van regels die ondersteunend zijn voor de samenwerking, wat mogelijk is doordat sprake is van onderling vertrouwen. De 'hoog-vertrouwen hybride' ten slotte, combineert prijs, hiërarchie en vertrouwen.

De veronderstelling is dat de combinaties in figuur 8.2 vaker voorkomen naarmate het samenwerkingsverband complexer is, omdat vertrouwen in dat geval vereist is. Omdat het vaak niet mogelijk is samenwerkingsrelaties volledig te organiseren op basis van vertrouwen, worden aanvullende mechanismen ingezet. Als gevolg daarvan zijn die verbanden pluriform. Het tegelijkertijd toepassen van die mechanismen leidt tot sterkere verbanden. Van ondernemers vraagt dit het nodige balanceervermogen om met die veelzijdige relaties om te gaan.

Voor organisaties betekent dit dat er meerdere opties zijn voor het besturen van samenwerkingsrelaties. Het succes van die verbanden hangt daarbij niet alleen af van het 'managen van de deal' maar ook van het 'managen van de relatie'. Naarmate de kennis die wordt uitgewisseld wordt lastiger te delen is, zal dat verband een mengvorm zijn van prijsprikkels, hiërarchische sturing en vertrouwen. De praktijk laat zien dat dit niet eenvoudig is, maar ook dat het niet onmogelijk is.

www.kenniscentrumicoon.nl



Figuur 8.2 Samenwerkingsverbanden met vertrouwen (Adler, 2001)

Een vraag over samenwerken?

Bel de informatie- en advieslijn van de Kamer van Koophandel!
088 585 22 22