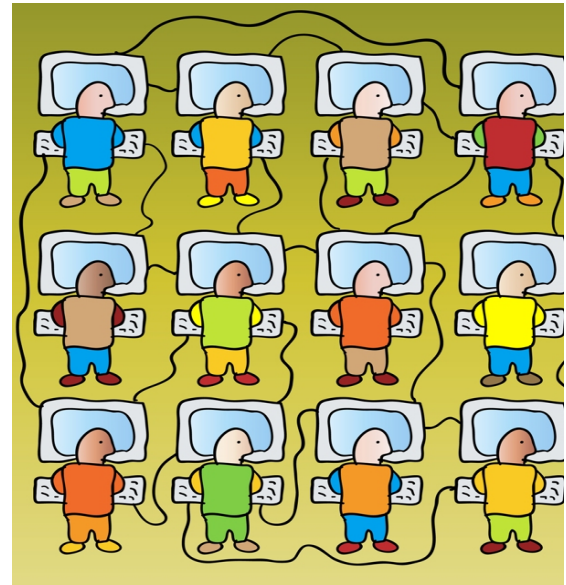


Samenwerking tussen zzp'ers

Inleiding

Het aantal Zelfstandigen Zonder Personeel (zzp'ers) in Nederland is in de afgelopen jaren fors toegenomen. Vaak zijn dit vakspecialisten of hoogopgeleide kenniswerkers die hun eigen toegevoegde waarde kennen en verwachten deze zelf beter te kunnen exploiteren dan in een dienstverband. Veel zzp'ers of freelancers vinden hun eigen opdrachtgevers, maar de grote klussen waarop inzet van meer personen nodig is lopen veelal via detacheringbureaus of ondernemingen met mensen in loondienst. Onderling samenwerken om een grotere opdracht te verwerven is voor veel zzp'ers een complex proces. Dit whitepaper heeft tot doel hier hulpmiddelen voor aan te reiken.



Samenwerking tussen zzp'ers

De toename van het aantal zzp'ers is op zich een positieve ontwikkeling. Enerzijds voor de zzp'ers zelf, die zich vrijer kunnen ontplooiën. Anderzijds betekent dit voor bedrijven dat het mogelijk is om een flexibele schil van personeelsleden op te bouwen, waarvan bij een wijziging van de focus of in slechtere tijden gemakkelijk afscheid genomen kan worden. Hierdoor ontstaat een betere match tussen vraag en aanbod en minder verspilling van talent.

Deze ontwikkeling komt voort uit drie belangrijke veranderingen, die op zich weer gevoed worden door het steeds gemakkelijker beschikbaar komen van informatie:

- De waarde van bedrijven zit steeds meer in kennis en competenties, en minder in bezittingen en structuren. Daarvoor verandert de economische omgeving te snel.
- Mensen leren sneller omdat informatie steeds beter beschikbaar is. De vroegere meester-gezel relatie waarbij je 'om het te leren' eerst jaren eenvoudig werk moest doen is voorbij. De 5 jaar dat je kandidaat-notaris moet zijn voordat je echt als notaris op mag treden is een van de weinige overgebleven verplichte tijdsspannen.
- zzp'ers kunnen zich gemakkelijker aan opdrachtgevers presenteren. Dit komt voornamelijk via internet met structuren als Linked-in en bemiddelingssites.

Echter, door de beperkte hoeveelheid werk die één iemand nou eenmaal kan verzetten, blijft de markt voor zzp'ers beperkt. In veel gevallen gaat het om opdrachten die:

- (Ruim) minder dan een manjaar aan werk betreffen
- Die beperkt tijdkritisch zijn: in elk geval even stil mogen liggen vanwege ziekte of vakantie
- Waar aansprakelijkheid een beperkte rol speelt: veel zzp'ers werken niet vanuit een zelfstandige rechtsvorm en zijn niet bereid (grote) aansprakelijkheid te aanvaarden.

Grotere of tijdskritische klussen of opdrachten waar bepaalde garanties voor het resultaat belangrijk zijn, vallen daarmee buiten het markt bereik van de zzp'ers. Dit geldt overigens ook voor veel kleinere bedrijven, met één tot enkele medewerkers. Dit is jammer, aangezien een grotere groep mogelijke aanbieders over het algemeen leidt tot lagere prijzen en/of een betere kwaliteit.

Samenwerking tussen zzp'ers (en andere kleine bedrijven) ligt dan voor de hand. Hiervan zijn wel voorbeelden, zoals een groep coaches die gezamenlijk een grotere opdracht van de Politie Gelderland kon verwerven, of enkele databaseconsultants die gezamenlijk een 24/7-uurs beheerservice konden aanbieden. Het probleem ligt op drie fronten:

- In de mindset van zzp'ers: waarom zijn ze anders *zelfstandig* gaan werken? Echter, teamwork hoeft zelfstandigheid niet uit te sluiten.
- In de relatief grote inspanning en kosten die een collectief van zzp'ers moet maken om een solide samenwerkingsverband op te zetten.
- De bereidheid van opdrachtgevers om te werken met een (tijdelijk) collectief, in plaats van een gevestigde onderneming.

Dit whitepaper gaat in op het tweede aspect en beantwoordt de vraag: op welke manier zouden zzp'ers relatief gemakkelijk en laagdrempelig een samenwerking kunnen aangaan?

In de bouwnijverheid is volop ontwikkeling en dus moeten ook de lesmethoden regelmatig worden vernieuwd. Pauw Vianen van Piron advies is hier met drie medewerkers actief in. Hij komt in zijn werk echter regelmatig collega's tegen die aanvullende expertise hebben en zocht een manier om hiermee samen te werken.

“Eerst heb ik geprobeerd om een maatschap op te richten. Maar het probleem met zzp'ers is dat ze hun vrijheid niet kwijt willen, dus dat ging niet de goede richting op. Ik ben toen met Henk van den Heuvel van HPJ advies een losser verband gestart, het Steunpunt Beroeps Onderwijs, en gaat dit beter. De aanleiding hiervoor is dat veel opdrachtgevers vragen om een backup: wat gebeurt er als jij tegen een boom aan rijdt?”

Het Steunpunt Beroeps Onderwijs bestaat nu uit vier ondernemingen: het bedrijf van Pauw en drie zzp'ers. Ze zijn pragmatisch georganiseerd, er is geen juridisch verband. Wel is er een goede overlegstructuur: “We praten met elkaar over welke klussen er lopen en geven elkaar feedback. We hebben afgesproken om projecten die we doen op eenzelfde manier te archiveren, zodat de één het van de ander over kan nemen. En we stemmen de acquisitie op elkaar af: we vissen niet in elkaars vijver en spelen leads door.

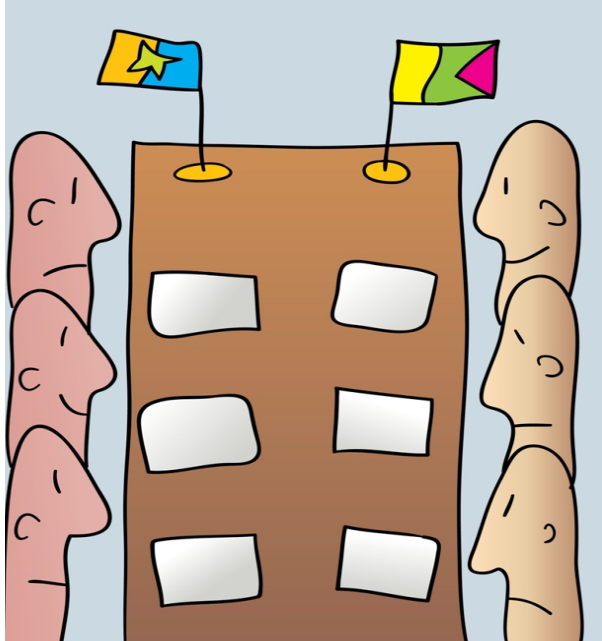
Opdrachtgevers in onze branche zijn tevreden met de manier waarop we werken: ze kennen vaak ook de partner die het eventueel kan overnemen. Als er grote opdrachten zijn, zoals pas het management van een groot onderwijsvernieuwingproject, dan is één de hoofdaannemer en factureren de anderen naar hem. Ook bieden we soms elk een eigen offerte aan, maar leggen we daarin vast wie het aanspreekpunt voor het totaal is.

Het netwerk staat open voor nieuwe deelnemers, maar we zijn niet actief op zoek. Nieuwe ondernemers moeten ook wel wat in te brengen hebben. En de karakters moeten klikken, da's ook wel essentieel.”



Hoofdzaken

Om samen te werken heb je een bepaalde structuur nodig. Opdrachtgevers willen nou eenmaal weten met wie ze zaken doen en wie ze op het resultaat kunnen aanspreken. Ook onderling wil je helder hebben waar je aan toe bent en wie welke inkomsten mag claimen. Tot slot heeft ook de fiscus een belang bij de samenwerkingsvorm. Deze 'hoofdzaken' worden hieronder besproken.



Aansprakelijkheid ten opzichte van derden en de keuze van de rechtsvorm

Voor een samenwerking zijn verschillende rechtsvormen mogelijk. Relatief bekend zijn de Vennootschap onder Firma (VOF), Besloten Vennootschap (BV) en de Maatschap. Minder bekend zijn de coöperatie en buitenlandse rechtsvormen zoals de Engelse Limited. Alle vormen hebben hun voor- en nadelen.

Risico's

De belangrijkste factor bij de keuze van een rechtsvorm voor een samenwerking is de aansprakelijkheid ten opzichte van derden. In welke mate kunnen je opdrachtgevers je aansprakelijk stellen voor het resultaat van je werkzaamheden en voor schade die je hen eventueel berokkent. Een aantal voorbeelden:

Aard van de werkzaamheden	Mogelijke aansprakelijkheid in relatie tot de opdrachtwaarde
Je ontwerpt reclamematerialen zoals folders en brochures	Geen: de opdrachtgever kan hoogstens besluiten dat hij je niet wil betalen
Je voert schilderwerkzaamheden uit	Beperkt: bij een slechte prestatie kun je verplicht worden het werk over te doen of eventuele rot of roest kan op jou verhaald worden.
Je bent masseur	Redelijk: de behandeling van eventuele blessures die verergerd worden door jouw toedoen kan op jou verhaald worden
Je bouwt productiemachines of gebouwen	Redelijk tot groot: Schade veroorzaakt door constructiefouten kan op jou verhaald worden
Je geeft advies over bedrijfswaardering	Groot: fouten in rekenmodellen die jij levert kunnen tot een groot nadeel leiden voor een koper. Die kan deze mogelijk op jou verhalen.

Deze lijst is niet volledig maar geeft een indruk van het hoe klein of hoe groot je aansprakelijkheid kan zijn. Soms is deze in je opdracht (of bijbehorende algemene voorwaarden) uit te sluiten. Daarnaast heb je natuurlijk altijd je wettelijke bedrijfsaansprakelijkheid (bij je werkzaamheden stoot je bijvoorbeeld een computer van de klant om), maar deze valt goed te verzekeren.

Voor je eigen werkzaamheden kun je meestal goed een inschatting maken in hoeverre die tot ongewenste aansprakelijkheid kunnen leiden. Daarop is je eigen

bedrijfsvorm gebaseerd. Voor de werkzaamheden van je partner(s) is dat moeilijker. Want wat is jouw maximale schade als zij te kwader trouw zijn, nalatig zijn of gewoon domme pech hebben? Afhankelijk van het feit of dat risico voor jou te dragen is, kun je de optimale organisatievorm bepalen.

Contractuele overeenkomst

Als het extra risico dat je door je partner(s) loopt klein is, dan is geen nieuwe rechtspersoon nodig. In principe kun zelf de totale oplossing aan je klant verkopen, en de delen die je van anderen door middel van een contractuele overeenkomst bij je partner(s) inkopen. Het oprichten van een VOF om de werkzaamheden in te verrichten kan ook, maar levert extra administratieve lasten en maakt je mogelijk ook medeverantwoordelijk voor andere verplichtingen.

Wel kan het handig zijn om een zogenaamd back-to-back contract te maken: met je partner spreek je af dat hij zich aan dezelfde voorwaarden conformeeert als jij met de opdrachtgever hebt afgesproken. Hij krijgt bijvoorbeeld ook pas betaald als jij betaald hebt gekregen, tenzij jij zelf de fouten hebt gemaakt. Hierdoor heb je een gedeeld belang om de klant tevreden te stellen.

Deze zelfde optie werkt natuurlijk ook als jij degene bent die maar een klein deel van het totaal levert en je partner de contractrelatie met de klant heeft. De samenwerkingvorm laat onverlet dat jullie je gezamenlijk naar de klant toe kunnen presenteren.

Even Wat Anders is een samenwerkingsverband tussen 7 dames actief in de marketingcommunicatie. Het collectief is gestart door Debbie van Bruggen, die zelf grafisch vormgeefster is. "Twee jaar geleden merkte ik dat ik vaak vragen kreeg die uitstegen boven het maken van een brochure of huisstijl. Ik had al langer contact met Ariane Gordijn, die webdesigner is, en we gingen elkaar vrijblijvend opdrachten toespelen."

Er kwam behoefte aan een tekstschrijver, een fotograaf en zo groeide het netwerk. "De komst van Kitty van der Knaap en Femke van Veen, die meer een marketingachtergrond hadden, zette onze werkzaamheden meer in perspectief" vertelt Debbie. Zo werden er o.a. gecombineerde opdrachten gedaan met onze fotograaf Karin Schrage voor de Haeghe Groep en Vroondaal. Tevens redigeerde Jolanda Bongers de teksten van een aantal van Ariane's websites. Toen Mireille van den Dop zich aansloot met haar evenementenorganisatie bracht dat ook extra werkzaamheden.

Begin 2009 kwam de behoefte om meer structuur in het samenwerkingsverband te brengen. "We komen één keer per twee maanden bij elkaar en treden meer gezamenlijk naar buiten. We hebben nu onze website www.evenwatanders.com, geven elkaar onderling feedback en helpen elkaar met praktische dingen. Formeel gezien zijn wij naar elkaar toe niet verplicht tot samenwerken; het gaat om een vrijblijvende samenwerking. Alle marketingactiviteiten kunnen we zelf doen en ieder draagt daarin bij. Als we een grotere opdracht krijgen dan houdt één de opdrachtrelatie met de klant en wordt er onderling uitbesteed en gefactureerd."

Het samenwerkingsverband is compleet. "We zijn erg gelukkig met ons team. Enkelen van ons halen al tot 40 % van hun omzet uit deze samenwerking. Het samenwerkingsverband dat wij zijn aangegaan, met daardoor de mogelijkheid van het aanbieden van een totaalpakket, geeft vele mogelijkheden en inspiratie! Zo gaan wij in 2010 ons gezamenlijk inzetten voor een goed doel, waarmee wij als collectief naar buiten treden."



Oprichten van een besloten vennootschap of coöperatie

Op het moment dat de werkzaamheden van jou en je partner(s) kunnen leiden tot een aansprakelijkheid die jou in de problemen kan brengen, dan is het verstandig om een nieuwe rechtspersoon op te richten waarin die aansprakelijkheid beperkt kan worden. Opdrachtgevers kunnen dan alleen geld verhalen op de samenwerkingsvorm, maar niet op de achterliggende partners, mits er geen sprake is geweest van onbehoorlijk bestuur.

De bekendste rechtsvorm hiervoor is de besloten vennootschap. Een BV wordt opgericht bij een notaris en vervolgens ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. De belangrijkste drempel is het storten van 18.000 euro aan kapitaal. Dit kapitaal kan vervolgens direct weer uit de BV teruggeleend worden aan de inbrengers er van, maar ben je wel kwijt bij een eventueel faillissement.

Een alternatief is het oprichten van een Coöperatie met Uitgesloten Aansprakelijkheid. Deze kan bij de notaris worden opgericht en vervolgens worden ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Hierbij geldt geen minimumkapitaal. Het voordeel voor een wisselende samenwerking is dat leden kunnen in- en uittreden. Alle leden hebben evenveel stemrecht.

Alhoewel de coöperatie bekend is van bijvoorbeeld melkfabrieken en de Rabobank, vergt de rechtsvorm vaak wel even uitleg. Gezien de eenvoudige oprichting ervan en het ontbreken van een minimumkapitaal is deze vorm aan te raden voor kleinschaliger samenwerkingen waarbij de aansprakelijkheid afgedekt moet worden.

Niet iedere opdrachtgever zal willen werken zonder mogelijkheid om geld op opdrachtnemer te kunnen verhalen. In dat geval kunnen de partners in een samenwerking zich contractueel voor dat project voor een bedrag aansprakelijk stellen. Bijvoorbeeld dat iedereen zich voor 1 of 2 maal zijn opdrachtwaarde aansprakelijk stelt voor het geheel. Dit biedt een opdrachtgever zekerheid.

Verdeling van aansprakelijkheid onderling

Ook al is de aansprakelijkheid ten opzichte van derden beperkt, er blijft altijd het risico dat een partner niet presteert conform belofte en dat daardoor de betaling van jouw deel van het werk uitblijft. Daarom moet de aansprakelijkheid onderling ook geregeld zijn.

Parallel aan het afronden van de aanbieding aan de klant zal daarom ook de onderlinge verdeling van werkzaamheden geregeld moeten worden. Dat is overigens niet beperkt tot wie-doet-wat? Denk even aan de volgende situaties:

- Een partner levert zijn deel voor de deadline op, maar zodanig laat of slordig dat de andere partner zijn vervolgdeel niet meer op tijd kan uitvoeren.
- Een partner is niet of slechts zeer sporadisch beschikbaar voor overleg of werkzaamheden die gezamenlijk moeten worden uitgevoerd.
- Een partner doet extra toezeggingen aan de klant die niet zijn afgestemd
- Een partner levert zijn deel van het gewenste product maar helpt niet mee als blijkt dat er problemen liggen in de interface met andere delen van de oplossing.

Voor zover het niet mogelijk of wenselijk is om bij het uitbrengen van de gezamenlijke aanbieding deze zaken al te regelen, biedt een extra projectfase uitkomst. Hierbij stemmen de partners direct na gunning van de opdracht het hele

tijdschema en alle afhankelijkheden van elkaar in detail af. Eventuele meerwerkzaamheden die blijken of benodigde coördinatiekosten worden dan onderling verrekend, of waar mogelijk nog op de klant verhaald.

De detailplanning, met alle afhankelijkheden en wie daarvoor verantwoordelijk is vormen bij problemen de basis om aan te wijzen wie daarvoor de schuldige is. Hiervoor kunnen vergoedingen worden vastgesteld, bijvoorbeeld een uurtarief voor extra werkzaamheden of een opslag voor extra inkoopvolume. Ook moet bepaald worden wanneer niet-schuldige partner(s) de werkzaamheden door derden kunnen laten uitvoeren.

Voor die problemen waar geen schuldige voor aan te wijzen is, kunnen de kosten verdeeld worden. Hierdoor ontstaat voor iedereen de juiste motivatie om de complete oplossing te leveren en de klant tevreden te stellen.

We hebben het hier steeds over een projectmatige samenwerking van individuele bedrijven, niet over het oprichten van een geheel nieuw bedrijf. In dit verband is het handig om te bepalen dat de rechtspersoon alleen een verplichting aan mag gaan die volledig is afgedekt door de betrokken aandeelhouders of leden. Anders kunnen er alsnog ongewenste verplichtingen ontstaan.

Verdeling van kosten en omzet

Al voordat er een eerste opdracht is voor het samenwerkingsverband, zullen er kosten gemaakt moeten worden, bijvoorbeeld voor marketing of het maken van een offerte. Voor de verdeling hiervan zijn er twee oplossingen:

- Als het vooral uren betreft vanuit de verschillende bedrijven, dan wordt vaak afgesproken dat ieder zijn eigen kosten draagt totdat er een opdracht is.
- Als er ook derden betaald moeten worden of de verschillend tussen de partners zijn groot, dan kan iedereen een deel in de 'pot' storten, ieder gelijkelijk of naar rato van de te verwachten omzet. Over de inzet wordt gezamenlijk besloten.



Zodra er een opdracht is, moeten mogelijk ook kosten van derden voorgefinancierd worden. Hiervoor kan op eenzelfde manier een werkkapitaal verzameld worden. Vanaf de eerste betalingen door de klant kunnen dan eerst derden, en vervolgens de partners (deels) betaald worden.

Hoe de opbrengsten moeten worden verdeeld is bij voorkeur al geregeld in de aanbestedingsfase. Dit kan een vast bedrag zijn (lump sum) of volgens een bepaalde sleutel waarbij eerst directe en vervolgens indirecte kosten worden vergoed. Het boek 'Het Senseo-effect' geeft hiervan een uitgebreide beschrijving.

Opbrengsten uit een samenwerking kunnen ook niet-financieel zijn: bijvoorbeeld databases, auteursrechten, octrooien of een merknaam. Als dit op jouw samenwerking van toepassing is, zul je ook hiervan de verdeling moeten regelen.

Fiscale aspecten

In geval van een samenwerking waarin gewerkt wordt met partners als onderaannemers heeft de partner die het contract met de klant heeft de volledige contractwaarde als omzet. De vergoedingen voor de werkzaamheden van de andere partners kan hij als kosten aftrekken. Alleen over de winst belasting geheven, dus dit pakt niet anders uit dan als hij enkel zijn deel van het werk had gedaan.

Bij een samenwerking via een coöperatie factureert deze aan de opdrachtgever en de leden dienen elk voor hun deel een factuur in bij de coöperatie. Het verschil tussen wat de coöperatie factureert en wat de leden factureren moet de toegevoegde waarde van de coöperatie reflecteren. Deze is in onze opzet beperkt tot een stuk marketing, administratie en risicoafdekking, en zou tussen de 10 en 20% van de omzet moeten bedragen. Na aftrek van eventuele kosten blijft dit bedrag als winst over, waarover vennootschapsbelasting moet worden betaald.

Als er weinig winst wordt gemaakt op de delen die door partners worden geleverd hoeft er per saldo ook weinig BTW te worden afgedragen of teruggevraagd. Dit kan per inningperiode (vaak een kwartaal) wel het geval zijn. De winst zelf kan bijvoorbeeld naar rato van het gefactureerde werk over de leden verdeeld worden. Het verdelingsprincipe kun je regelen in de statuten van de coöperatie.

Bij een coöperatie geldt ten opzichte van de BV een belangrijke extra regeling: toepassing van de zogenaamde verlengstukwinst. Verlengstukwinst is de door de coöperatieve vereniging gemaakte winst, die wordt veroorzaakt door het samenvoegen van de activiteiten van de leden van de coöperatie. Elk van de leden zou afzonderlijk voor de winst uit onderneming worden belast als de coöperatieve vereniging niet bestond.

Uitkeringen uit de verlengstukwinst die toekomen aan leden die een natuurlijke persoon zijn, worden voor de bepaling van de vennootschapsbelasting als kosten behandeld, waardoor de je de winst voor de vennootschapsbelasting terug kunt brengen. De natuurlijke personen aan wie de winst wordt toegerekend betalen hierover dan inkomstenbelasting. Voorwaarde is wel dat de winst wordt uitgekeerd direct na afloop van het jaar waarin deze is gemaakt. Anders moet er eerst vennootschapsbelasting over worden betaald.

Over de winst die is gerealiseerd door de inzet van leden die een rechtspersoon zijn, zoals een BV, moet altijd vennootschapsbelasting betaald worden. De BV's die lid zijn kunnen deze echter met de deelnemingsvrijstelling verrekenen.

Ongeacht deze regelingen, die voor de coöperatie zelf gelden, is voor de leden van belang of zij zelf nog steeds als ondernemer worden aangemerkt door de belastingdienst. Dit is een voorwaarde om een VAR-WUO (winst uit onderneming) te krijgen, die weer voor zowel de coöperatie als voor overige opdrachtgevers belangrijk is om te voorkomen dat de werkzaamheden in opdracht als een dienstverband worden aangemerkt. Daarnaast geeft het ondernemerschap recht op de MKB-vrijstelling en in combinatie met het uren criterium (dat je minimaal 1225 uur in je onderneming steekt) recht op de ondernemersaftrek (situatie 2011).

Uit correspondentie met de belastingdienst over een voorbeeldcasus en uit jurisprudentie blijkt dat als je alleen maar via de coöperatie werkt, dat dit niet wordt gezien als het voeren van een onderneming. Naast de coöperatie moet je dus nog

andere opdrachtgevers hebben en voldoen aan de overige criteria om als ondernemer te worden aangemerkt. Anders worden de inkomsten uit de facturen die je aan de coöperatie stuurt aangemerkt als 'resultaat uit overige werkzaamheden'.

Let op: raadpleeg zowel voor de coöperatie als voor je eigen situatie een fiscalist of leg je casus voor aan de belastingdienst.

Aan het woord is Hubrien Meijaard: al jarenlang zelfstandig financieel adviseur en als voormalig franchisenemer en directeur van een franchisevereniging heeft hij al ervaring met diverse manieren van samenwerken. "Ik wil af van het werken op provisiebasis, zoals bij de meeste adviseurs gebruikelijk is. Nog slechts weinig adviseurs in onze sector werken volledig op uurtarief en zijn dus echt 100% onafhankelijk van verzekeraars en banken. Met een partner ben ik gaan zoeken in ons netwerk en we hebben nu een leuke groep bij elkaar van 10 ervaren adviseurs op het gebied van Financial Life Planning die dit ook willen."

Het samenwerkingsverband ("alliantie G10") is goed voorbereid: "In 2009 hebben we eerst met z'n tweeën een plan gemaakt: niet te veel regels, wel heldere kaders. Het doel is om in een vertrouwde sfeer kennis te delen en van elkaar te leren. Elke drie weken komen we bij elkaar met een vaste agenda: een meditatief moment om uit de hectiek van alledag te raken, klantcases, een 360o analyse van één van de bedrijven en presentaties van één van de themagroepen.

Die themagroepen zorgen ervoor dat je bv. te weten komt wat je zelf allemaal niet uit kunt zoeken en bedenken: presentatietechnieken, lokale marktbenadering, nieuwe financiële producten... Iedere adviseur zit met iemand anders in een groep en elke groep bereidt het thema voor en deelt de kennis met de rest. We zijn begonnen afgelopen najaar en hebben met elkaar afgesproken dat we dit minimaal een jaar samen doen. We hebben nu wel een website voor onderling gebruik maar doen nog geen gezamenlijke acquisitie e.d. Deze samenwerking levert ons nu vooral tijd, kennis en energie op!"

Bijzaken

Met het opzetten van de juiste rechtsvorm ben je er nog niet. Deze is voornamelijk kaderzettend en regelt nog niet hoe jullie samenwerking verder wordt ingericht. Hieronder wordt een aantal veelvoorkomende aspecten genoemd, inclusief mogelijke uitwerking. Deze uitwerking is opgesteld naar aanleiding van eerdere ervaringen en is getoetst in twee workshops met ondernemers.

Rolverdeling

In een samenwerking heb je verschillende rollen. Wie onderhoudt het contact met de klant, wie coördineert de werkzaamheden en wie beheert de financiën? Zeker als je met meer partners een collectief vormt zal dit belangrijker worden. De primaire regel is dat je elk van de werkzaamheden het beste kunt toewijzen aan diegene die er de meeste affiniteit mee heeft. Hem of haar zal het de minste tijd kosten.

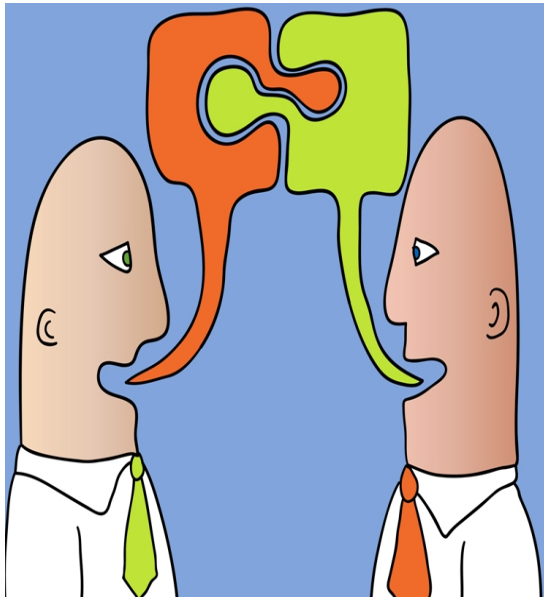
Daarnaast is het van belang om een aantal functies waar mogelijk te scheiden. Door het klantcontact en de interne projectleiding te scheiden creëer je wellicht een spanningsveld in je organisatie, maar worden toezeggingen aan de klant wel strakker getoetst op haalbaarheid. Ook wordt het klantbelang strakker bewaakt als de uitvoering van de opdracht even tegenzit.

Ook is het handig om het financieel beheer zoveel mogelijk te scheiden van de uitvoeringscoördinatie en mogelijk ook het klantcontact. Hierdoor voorkom je dat ongewenste of onverstandige verplichtingen worden aangegaan of dat partners zichzelf bevoordelen. Toezicht op de financieel beheerder is heel praktisch mogelijk

door de inlogcodes voor de gezamenlijke rekening aan alle partners te geven, en de codes om geld over te maken alleen bij de financieel beheerder te houden.

Marketing

Het kan zijn dat je besluit tot een samenwerking zonder dat er al mogelijke klanten in zicht zijn. Maar ook als je al wel klanten hebt zul je je op een bepaalde manier moeten presenteren. Dat wijkt op zich niet veel af van marketing voor een enkel bedrijf. Wel speelt de vraag hoe je omgaat met de verschillende merknamen.



Uitgangspunt is tot nu toe nog steeds dat je projectmatig samenwerkt en alle partners hun eigen identiteit behouden. Voor samenwerkingen tussen twee of drie partners is het dan logisch om een gecombineerde bedrijfsnaam te nemen: bijvoorbeeld Jonassen & Prequest. Bij meer partners lijkt het logisch om in de naam al aan te geven dat het om een samenwerking gaat, dit geeft de mogelijkheid om de achterliggende bedrijven ook te presenteren, bijvoorbeeld: de Arnhemse loodgieters coöperatie.

In offertes en leveringsvoorwaarden moet duidelijk zijn met wie de klant een overeenkomst aangaat. Dit is dan ofwel één van de partners die als 'hoofdopdrachtnemer' fungeert, ofwel de gezamenlijke BV of coöperatie. In een toelichtende tekst kan dan aangegeven worden hoe de verhoudingen precies zijn geregeld.

Kijk ook vooral op welke wijze de individuele partners zich nu profileren. Wat zijn hun merkbeloftes, waar staan ze voor? Kwaliteit en professionaliteit zijn min of meer uitgesleten beloftes, vrijwel iedereen roept dat. Wat maakt jullie speciaal en hoe wordt dat versterkt door de samenwerking? Een samenwerking tussen een schilder en een binnenhuisarchitect kan staan voor een 'uitvoerbare verrassingen'. Gebruik dit in je marketing.

Daarnaast zit veel waarde in het combineren van klantenbestanden. Zeker nu sinds 1 oktober 2009 je niet meer zomaar e-mailreclame mag sturen, is een bestand met klanten die daar toestemming voor hebben gegeven waardevol. Als je elk nieuws van je partner meeneemt in je nieuwsbrief dan levert dit jullie beiden nieuw bereik op. Ook zijn kleine lezingen of seminars gemakkelijker vol te krijgen als je daar met verschillende partners (potentiële) klanten voor werft.

Tot slot: het inzetten of uitbreiden van een samenwerkingsverband is ook nieuws: een goede gelegenheid dus om je klanten nog een keer aan te schrijven of samen de publiciteit te zoeken.

Delen van informatie en ervaring

Bij een goede samenwerking moeten offertes, opdrachten, voortgangsrapportages en inhoudelijke informatie voor iedereen toegankelijk zijn. Binnen een bedrijf is dat meestal geregeld binnen één ruimte of op een server. Bij samenwerking tussen

bedrijven moet je dat anders regelen, maar gelukkig zijn daarvoor diverse hulpmiddelen op het internet.

Hieronder volgen enkele suggesties, maar er zijn er ongetwijfeld meer:

- www.tungle.com maakt het mogelijk om gezamenlijk afspraken te plannen en kan geïntegreerd worden met de Outlook agenda
- <http://docs.google.com> geeft de mogelijkheid om gezamenlijk documenten op te slaan en te bewerken.
- Ook www.zoho.com biedt een hele range aan online software, inclusief een oplossing voor het bijhouden van klantgegevens (Zoho CRM). Pas als je meer dan drie gebruikers hebt, of extra functionaliteiten wilt, dan ga je betalen.

Ook het maken van Wiki's (een online kennisbank), het delen van presentaties via www.slideshare.com of het samen aan documenten werken via Google Wave.

Samenwerking moet primair meerwaarde hebben voor je klanten, maar in veel gevallen kun je er zelf ook van leren. Het delen van ervaringen en het onderling coachen van elkaar kan een waardevol bijproduct zijn. Spreek deze behoefte ook uit en maak hier tijd voor. Dat hoeft niet in de vorm van ellenlange praatsessies, maar wel in het tussentijds geven van opbouwende kritiek en een korte evaluatie achteraf.

Tot slot is de sociale component van het samenwerken belangrijk. Of zoals een van de deelnemers van de workshops het zei: 'Af en toe de kroeg in'. Net als in elk bedrijf is er een behoefte aan het samen vieren van successen en het verwerken van tegenslagen. Neem daar de ruimte voor.

Tot slot

Dit whitepaper heeft als doel om drempels weg te nemen voor de samenwerking tussen zzp'ers, freelancers en andere kleine bedrijven. Zoals aangegeven is het redelijk goed mogelijk om met twee standaarden (een contractuele samenwerking en het oprichten van een BV of coöperatie) de belangrijkste zaken te regelen. Hiermee zijn in elk geval de belangrijkste risico's goed af te dekken.

Daarnaast zullen mogelijke opdrachtgevers, zowel bedrijven als overheden, zich open moeten stellen voor het samenwerken met dit soort collectieven. Dat betekent ook het veranderen van tender of aanbestedingsdocumentatie: als een collectief zelf niet aan een omzet- of ervaringsvereiste kan voldoen maar de achterliggende bedrijven wel, dan mag dit geen reden voor afwijzing zijn. De voordelen zijn evident: wie zijn opdracht gunt aan een samenwerkingsverband krijgt een groep zeer gemotiveerde professionals in huis terwijl je nauwelijks betaald voor overheadkosten.

Alfred Griffioen is partner bij Alliance experts, dat gespecialiseerd is in het vormgeven en optimaliseren van samenwerkingen. Hij schreef o.a. het boek 'Het Senseo-effect, stap voor stap naar een succesvolle samenwerking of alliantie'. Voor meer informatie zie www.allianceexperts.com of www.ondernemerscooperatie.nl

Appendix: Een coöperatie als samenwerkingsmodel

Een coöperatie heeft als voordeel dat de kosten voor het oprichten en in stand houden relatief laag zijn. Met een coöperatie BA of UA kan de aansprakelijkheid van de leden ten opzichte van derden beperkt respectievelijk uitgesloten worden.

Alliance experts heeft hiervoor een samenwerkingsmodel uitgewerkt. Bij de notaris worden o.a. de volgende bepalingen vastgelegd in **de statuten**:

- Er wordt uitgegaan van een Coöperatie UA (uitgesloten aansprakelijkheid)
- Het doel van de coöperatie is het gecombineerd aanbieden en doorleveren van producten en diensten van de leden
- Leden kunnen zowel natuurlijke personen zijn als rechtspersonen
- De eerste leden worden bepaald bij de oprichting, vervolgens kunnen leden worden toegevoegd als de meerderheid van de bestaande leden het daarmee eens is. Leden kunnen altijd opzeggen.
- Er is een bestuur, maar dat heeft slechts drie soorten bevoegdheden:
 - binnen een vastgestelde begroting zorgen voor de huishoudelijke zaken van de coöperatie
 - uitvoering geven aan door de ledenvergadering genomen besluiten
 - het uitbrengen van offertes en het aangaan van contracten, alleen voor zover deze zijn afgedekt door offertes en contracten van betrokken leden.
- Inkomsten voor opdrachten worden direct doorbetaald aan de betrokken leden, voor zover zij aan hun verplichtingen hebben voldaan. Alle leden dragen bij aan de huishoudelijke kosten van de coöperatie.

Als twee of meer leden van de coöperatie gezamenlijk willen aanbieden op een opdracht, dan maken ze samen een offerte. Daarnaast wordt een document gemaakt met de onderlinge werkverdeling. Beide documenten vormen de bijlage bij een (dan vrij simpele) **overeenkomst** tussen die betrokken leden en de coöperatie. Met de ondertekening van die overeenkomst wordt de onderlinge verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid geregeld. Vervolgens biedt de coöperatie formeel de offerte aan.



De opdrachtgever heeft hierdoor één formeel aanspreekpunt voor de hele opdracht. Als de opdrachtgever meer zekerheden wil, bijvoorbeeld garantstellingen, dan wordt dit in de offerte en in de achterliggende overeenkomsten geregeld. Als elk van de betrokken leden bijvoorbeeld garant staat voor zijn opdrachtwaarde dan zal dat voor de meeste opdrachtgevers voldoende zijn.

Natuurlijk staat er een **heldere uitleg** voor de opdrachtgever op papier hoe de coöperatie precies werkt en wat dat voor hem betekent.

Alliance *experts* biedt enkele uren persoonlijk en hoogwaardig advies, het contractmodel voor projecten, een toelichting voor je klanten en de oprichting van een coöperatie bij een notaris aan voor € 895 excl. BTW. Inclusief de eerste inschrijving bij de Kamer van Koophandel is je samenwerking voor rond de 1000 euro goed geregeld. Kijk op www.ondernemerscooperatie.nl voor meer informatie.