

Coöperatief ondernemen als vorm van sociale innovatie

Alfred Griffioen

Inleiding

De wijze waarop we werk organiseren verandert. Waar vroeger alle werkzaamheden gebeurden in organisaties met hiërarchische structuren, opereren bedrijven en instellingen tegenwoordig steeds meer in een netwerk van klanten, complementaire partijen en leveranciers, van klein tot groot. Er ontstaat behoefte aan nieuwe organisatievormen, en wellicht wordt deze zogenaamde sociale innovatie wel één van de belangrijkste innovaties van dit decennium. Coöperatief ondernemen, vanuit gelijkwaardigheid in plaats van hiërarchie, kan daarbij een rol spelen, maar in een aantal gevallen zullen tussenvormen nodig zijn.

Bedrijven zoeken flexibiliteit

Steeds meer bedrijven zoeken naar nieuwe organisatievormen. Het vaste dienstverband verdwijnt steeds meer en met het steeds verlengen van jaarcontracten zoeken organisaties naar flexibiliteit. Voor tijdelijke klussen worden steeds meer zelfstandigen ingehuurd. Op deze manier proberen organisaties in te spelen op het hogere tempo van veranderingen in de markt.

Het nadeel hierbij is dat specifieke kennis en kunde waarin geïnvesteerd wordt ook weer sneller de organisatie verlaat. Ook voelen medewerkers zich ook minder verbonden met de organisatie. De organisatie mist hierdoor ambassadeurs en moet meer zijn best doen om in geval van topdrukte of problemen capaciteit te mobiliseren.

Zelfstandigen zoeken samenwerking

Waar bedrijven willen flexibiliseren, zoeken steeds meer zelfstandigen naar onderlinge samenwerking. Als eenling is het lastiger om aan opdrachten te komen en om kennis en ervaring uit te wisselen. Vandaar dat we een duidelijke groei zien in het aantal ondernemerscoöperaties dat wordt opgericht.

Toch is zo'n samenwerking vaak nog lastig: er moet sprake zijn van een min of meer gelijkwaardige inbreng van alle partners en het maken van goede afspraken kost tijd en vaak ook de input van juristen. Soms zijn er snelheidsverschillen of moet rekening worden gehouden met de investering in een concept of merk die door één van de partijen is gedaan.

In de afgelopen twee jaar hebben we het concept van samenwerken in een coöperatie uitgewerkt in een standaard die nu al bij bijna 100 initiatieven is toegepast. Groepen van meestal 2 tot 10 zelfstandig ondernemers richten een coöperatie op en besturen die gezamenlijk. Steeds wisselende combinaties van leden gaan op zoek naar opdrachten en als het concreet wordt bundelt de coöperatie hun aanbod en brengt formeel één offerte uit naar de opdrachtgever. Als de opdrachtgever betaalt, dan worden de leden ook betaald. Winst, die er om fiscale redenen moet zijn, wordt verdeeld naar rato van ieders activiteit.

Kern van deze Ondernemerscoöperaties is de gelijkwaardigheid tussen de leden. Iedereen heeft een gelijke stem, en iedereen verdient al naar gelang zijn inzet. Wat je inbrengt in de coöperatie is van de groep, en dat is voor sommige ondernemers lastig.

De oplossing ligt in het midden

Organisatiestructuren heb je nodig om grotere en complexe problemen aan te pakken, of voor het ontwikkelen van goede concepten en sterke merken. Organisaties kunnen mensen rond een

de **Ondernemers** *coöperatie*

doel verbinden. De toename van zelfstandigen biedt de mogelijkheid van flexibiliteit en een optimale benutting van mensen. Het is dus zoeken naar een oplossing die beide sterktes combineert.

In de afgelopen maanden ben ik door een aantal bedrijven gevraagd om mee te denken in dit soort vraagstukken. Enerzijds trok het concept van samenwerken in een coöperatie deze bedrijven aan: dit is een goede manier om de mensen met wie je werkt zeggenschap te geven en zich zo te laten verbinden met een gezamenlijk doel. Dit creëert enthousiasme en positieve energie. Aan de andere kant hadden alle bedrijven al een sterke naam in de markt of een uitgewerkt concept waarin flink geïnvesteerd was. En om dit over te dragen aan een coöperatie waarin je er geen controle meer over hebt was ook een stap te ver.

Deze balans tussen gezamenlijkheid en controle is niet binnen één rechtsvorm of contractvorm op te vangen. Dit vergt een combinatie van beiden, en hoe die combinatie uitpakt kan verschillen per case.

Hardloopadvies

Een groep loopspecialisten heeft een computerprogramma ontwikkeld dat loopadviezen en trainingsprogramma's op maat maakt. Dit advies kun je via een website krijgen, maar als jouw situatie wat ingewikkelder is word je doorverwezen naar een medisch specialist bij jou in de regio. De aangesloten specialisten beantwoorden dan online je vragen. Dit kan leiden tot een betaald consult.

Voor deze situatie hebben we één landelijk werkende coöperatie opgericht met de initiatiefnemers die eigenaar is van het programma en waar de meeste inkomsten binnen komen. De specialisten komen per regio in een coöperatie, die een vergoeding per klant krijgt en met de initiatiefnemers meedeelt in de winst van de landelijke coöperatie. Hierdoor is iedereen gemotiveerd om het concept uit te bouwen.

Consultancy maatschap

Een consultancy maatschap met enkele maten en een tiental adviseurs in dienst kan bouwen op een sterke, 25 jaar oude merknaam. De maatschap wil echter meer een netwerkorganisatie worden. Een aantal senior adviseurs kan dan zelfstandig ondernemer worden en met een aantal huidige freelance medewerkers ook onder de sterke merknaam werken. Zich inkopen in de maatschap is voor hen echter een stap te ver.

Met onze hulp is het merk ondergebracht in een BV, waarvan de huidige maten aandeelhouder zijn geworden. De BV dient als franchisegever voor de nu uitgebreide groep partners, die de financiën via een gezamenlijke coöperatie laten lopen. Hierdoor hebben de maten minder personeel in dienst en lopen dus minder risico, terwijl ze de opgebouwde merkwaarde beter kunnen verzilveren. De senior medewerkers en freelancers zijn volwaardig partner geworden binnen de coöperatie.

Architectentool

Een architectenbureau heeft veel tijd gestoken in de ontwikkeling van een rekentool. Hierbij is inhoudelijke inbreng van verschillende disciplines vereist, en daarvoor werkt het bedrijf samen met diverse partners, ondernemingen met enkele tot tientallen medewerkers, actief in ruimtelijke ontwikkeling. Deze partners kunnen de tool goed gebruiken in hun opdrachten voor gemeentes en projectontwikkelaars.

de **Ondernemers** *coöperatie*

Hier was de oplossing dat het architectenbureau aan de partners exclusieve licenties uit gaat geven op het gebruik van de tool. In ruil daarvoor investeren de partners in de verdere ontwikkeling en in de marketing. Deze gezamenlijke activiteiten zijn vormgegeven in een coöperatie.

Automatiseringsbedrijf

Een automatiseringsbedrijf bestaat al circa 10 jaar en heeft een vaste klantengroep opgebouwd. De klanten willen steeds meer projecten uitvoeren, maar het bedrijf heeft moeite om nieuw personeel te werven. Op dit specifieke gebied in de IT zijn veel specialisten zelfstandige en hebben ze geen behoefte om (weer) in dienst te treden. Wel zijn ze geïnteresseerd in leuke, grotere projecten, maar als een klus zich aandient, nemen ze die meestal aan. Werk gaat voor.

Voor het automatiseringsbedrijf betekent dit dat ze niet kunnen bouwen op de beschikbaarheid van deze freelancers. Voor elke klus die ze mogelijk kunnen aannemen moeten ze rondbellen of specialisten beschikbaar zijn. En zodra ze iemand bij een klant neer hebben gezet, werft deze eerder vervolgoopdrachten voor zichzelf dan voor het bedrijf.

Er zijn diverse mogelijke oplossingen. Een meer continue aandacht voor het contact met de freelancers en het vastleggen van hun kennis in een database zou al helpen. Afspraken maken over 'ambassadeurschap' voor de organisatie en een vergoeding voor elke aangedragen lead helpt al aan de commerciële kant. Ook hebben we gedacht over een loyaliteitsregeling: hoe meer je voor het bedrijf doet, des te hoger je vergoeding wordt.

De meest uitgebreide oplossing is om de freelancers te verenigen in een coöperatie. Het lidmaatschap is dan gekoppeld aan het (af en toe) doen van werk via het automatiseringsbedrijf. Dit ondersteunt groepsvorming, kennisuitwisseling en de groep kan gezamenlijk besluiten over bijvoorbeeld welke trainingen ze zouden willen. Het automatiseringsbedrijf financiert en geeft de structuur aan. Dit idee wordt momenteel getoetst en is wellicht een goede oplossing voor veel meer bedrijven.

De rode draad: gezamenlijkheid versus controle

In alle discussies gaat het om het vinden van de balans tussen gezamenlijkheid en controle. Gezamenlijkheid en verbinding wordt dan vooral ondersteund door het vormgeven van de samenwerking in een coöperatie. Iedereen mag daarin op een gelijkwaardige manier meebeslissen en heeft dezelfde rechten.

Dat betekent echter ook dat de meerderheid de initiatiefnemer kan overrulen. De initiatiefnemer zal een bepaalde mate van controle willen en zal dit contractueel willen vastleggen met de coöperatie. Teveel controle betekent dan vaak minder commitment van de groep, waardoor het oorspronkelijke doel, het bundelen van de energie, niet bereikt wordt.

Vervolg

Vraagstukken zoals hierboven genoemd zijn relatief nieuw. Ontwikkelingen komen in golven achter elkaar. Eerst de sterke groei van het aantal zelfstandigen, vervolgens de behoefte aan onderlinge samenwerking en nu als een variant ervan dit soort hybride vormen. Daarom is het belangrijk om dit soort cases te delen: zodat nieuwe organisatievormen echt tot bloei kunnen komen.