

Samenwerken tussen organisaties

Kiezen van de vorm, bewust van de fasen en een juiste sturing



Nu de tijd van afwachten en reorganiseren langzaam achter ons ligt en het weer gewenst is om personeel aan te nemen, kijken bedrijven opnieuw met frisse zin naar nieuwe mogelijkheden. Wat is de strategie en het beleid voor de nabije en verdere toekomst en hoe kunnen we dat bereiken? Waar zijn we goed in, wat kunnen we zelf ontwikkelen of moeten we misschien met een ander bedrijf samenwerken?

Voor organisaties¹ waar onvoldoende tijd en middelen aanwezig zijn om doelen te halen of complexe vraagstukken op te lossen, is samenwerken of samengaan met een ander bedrijf vaak dé oplossing.

Kiezen de partners de juiste samenwerkingsvorm, zijn ze zich bewust van de fasen om tot een effectieve samenwerking te komen en wordt continue tijd en aandacht besteed aan sturing, dan is er een sneller en beter resultaat.

REAAL Verzekeringen en De Goudse Verzekeringen werken sinds september 2005 samen op het gebied van collectieve verzuim- & arbeidsongeschiktheidsverzekeringen (WIA). De Goudse wil uitbreiding van distributie en schaalvergroting van de administratie, REAAL wil groei en verbreding van het productenaanbod in de MKB-markt. Door recente wetwijzigingen was snelheid geboden, maar mensen en middelen zijn schaars.

Albert Bakker, lid van de hoofddirectie van REAAL Verzekeringen: 'Als je als verzekeraar een snelle entree wilt maken in een nieuwe markt, zijn er een paar opties. Alles zelf ontwikkelen kost veel tijd en vergt directe expertise op verschillende terreinen. Samenwerken betekent gebruik kunnen maken van die kwaliteiten van de partner. Omdat je beiden verzekeraar bent, kun je afspraken maken over risicodragerschap. Zo ontstaat een win-win situatie. REAAL kan zich sneller op de markt begeven en De Goudse profiteert (ook) van meer volume.'

Redenen als basis voor de vorm en het grip

Samenwerken is al zo oud als de weg naar Rome. Op kleine schaal (de bakker en slager gaan samen belegde broodjes verkopen) en

op grote schaal (Apple en Nike zorgen er voor dat sportresultaten direct op de I-pod te zien zijn). Bij een kleine alliantie of duidelijk op elkaar aansluitende producten zijn de redenen van samenwerken voor iedereen meteen helder. Toch is dat in veel gevallen niet vanzelfsprekend. Onbegrip bij medewerkers leidt tot vertraging van het succes. Het is dus belangrijk om vanaf het begin de aanleidingen en redenen goed in beeld te hebben.

De redenen van de keuze tot samenwerken zijn:

- Verhogen van resultaat en rendement;
- Verbeteren concurrentiepositie (verminderen aantal concurrenten/betere verkoopprijzen)
- Uitbreiden van mogelijkheden op het gebied van organisatie, geografie, ICT en/of cultuur
- Verbinden van markten
- Opdoen van kennis, ervaring en vaardigheden combineren
- Kwaliteit verhogen, reduceren van kosten en het delen van efficiency of risico's

Bernardo Walta, Sector Manager Business Development, De Goudse Verzekeringen: 'De verwachtingen zijn vanaf het begin hoog geweest. Er was altijd een open en constructieve sfeer waarin de gesprekken plaatsvonden. De sfeer is niet veranderd bij de wat meer 'heikele' punten. We zijn steeds samen tot oplossingen gekomen, waarbij belangen en beweegredenen van beiden voorop bleven staan.'

Vormen van samenwerken

De keuze van de meest passende samenwerkingsvorm volgt na het bepalen van de aanleiding en de redenen. De vorm bepaalt de intensiteit van het samenwerken, de impact op de medewerkers, de mate van afhankelijkheid van elkaar en de risico's die met samenwerken samenhangen. Daarom kan hier beter voldoende bij worden stilgestaan. De samenwerkingsvormen zijn in de afbeelding weergegeven.

De belangrijkste elementen en partijen

Een organisatie is te typeren als een verzameling medewerkers, processen en systemen. Dit is bij samenwerken tussen organisaties niet anders. Er is echter sprake van een extra set van afspraken tussen beide bedrijven, deze afspraken vereisen extra aandacht voor medewerkers, processen en systemen.

Wordt samenwerken een succes of een fiasco? Daar hebben de medewerkers de meeste invloed op. Wil het niet lukken met een proces of een systeem, dan weten enthousiaste medewerkers daar samen wel een weg omheen te vinden. Zorg er dus voor dat medewerkers gemotiveerd zijn en blijven.

Soms is het uitbreiden van een ICT omgeving de reden voor samenwerken, maar ook als er andere redenen zijn, vormen IT infrastructuur en IT capaciteit belangrijke aspecten bij de keuze van de samenwerkingsvorm. Het koppelen van systemen is niet altijd gemakkelijk. En ook de plek op de IT-kalender is een 'kritische factor', die van invloed is op de doorlooptijd of vorm van samenwerken.

Cultuur en communicatie

Samenwerken betekent dat er een andere cultuur binnen wordt gehaald, dat er verschillen of onduidelijkheden zijn in de communicatie en ook personeelscondities kunnen van elkaar afwijken. Een medewerker vraagt zich altijd eerst af: 'Wat betekent dit voor mij?' Managers begeleiden, ondersteunen en faciliteren. Management heeft een voorbeeldfunctie en realiseert zich dat communicatie cruciaal is. Communicatie over de aanleiding, de reden(en), de doelstellingen, de route, de voordelen en nadelen et cetera. Ons credo is: 'Draagvlak en gemotiveerde



1. Onder organisaties verstaan wij zelfstandige organisaties, (tijdelijke) organisatieonderdelen en (groepen) medewerkers binnen organisatie(onderdelen).

medewerkers vragen om: Open, eerlijke en duidelijke communicatie op alle niveaus, van het begin tot het einde... tot je erbij neervalt.'

Vier fasen binnen elke samenwerkingsvorm

Walta: 'Maak als directie binnen jouw eigen organisatie het belang van de samenwerking goed duidelijk en geef daarbij de voordelen voor beide partijen aan. Ik heb gemerkt dat het belangrijk is dat mensen goed op de hoogte zijn van de motieven. Dit helpt enorm om op een goede manier naar probleemsituaties te kijken en deze op te lossen.'

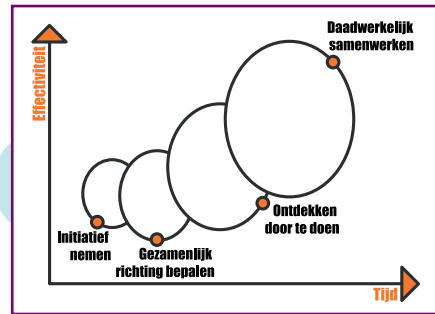
Samenwerken wordt succesvol als de volgende vier fasen worden doorlopen:

Fase één is het 'nemen van het initiatief' tot samenwerken. De initiatiefnemer is van mening dat samenwerken de beste manier is om de strategische doelstellingen te behalen. Naar aanleiding van het profiel van de meest geschikte partner of partners volgt een voorlopige keuze en een haalbaarheids-onderzoek. De acties in fase één: eigen doelen en ambities vaststellen, partnersselectie doen en een due-diligence onderzoek uitvoeren. Daarna wordt een contract opgesteld en gaan de medewerkers aan de slag.

Fase twee is het 'bepalen van de gezamenlijke richting'. Dit is moeilijker dan het lijkt, omdat in deze fase de menselijke maat van invloed is op het succes. Cynisme en ongelooft zijn vaak een eerste reactie, omdat veel medewerkers niet voldoende op de hoogte zijn en zo de strategische voordelen niet zien.

Aan wederzijds begrip en communicatie wordt in deze fase extra aandacht besteed. Bij een verkeerde aanpak en met het accent op verkeerde intenties, zoals korte termijn rendement, kan het gevoel van cynisme

langer voortduren dan nodig is. Er zijn tal van activiteiten mogelijk om weerstand te overwinnen.



Walta: 'Medewerkers moeten zich verdiepen in de achtergrond van de samenwerking en zich kunnen verplaatsen in de andere organisatie. Dan kunnen medewerkers meedenken, zonder overigens het belang van de eigen organisatie uit het oog te verliezen. Dit versnelt de besluitvorming en verbetert het oplossend vermogen. Om dit te kunnen, dienen medewerkers steeds voldoende informatie te hebben en weten wat er speelt.'

In fase drie 'ontdekken door te doen' gaan de medewerkers binnen verschillende projecten met elkaar aan de slag om samenwerken vorm te geven en in te richten. Producten of diensten integreren, gezamenlijke procesbeschrijvingen en werkinstructies opstellen, systemen parameteriseren of aanpassen, gebeurt in deze fase. Het dagelijkse contact tussen medewerkers bestaat uit ontdekken door te doen. Ze zoeken naar werkbare en praktische oplossingen, ze dragen kennis en kunde over en maken gebruik van elkaars sterke punten op commercieel, procesmatig of systeemtechnisch gebied. Mits, natuurlijk, iedereen zich daar ook open en kwetsbaar in durft op te stellen, met het krijgen van ruimte om te experimenteren is dit een absolute voorwaarde. Onjuiste informatie van één van de partijen beschadigt het vertrouwen enorm.

'Daadwerkelijk samenwerken' is fase vier. Na afronding van de vorige fasen is nu het fundament gelegd. Het breed in de organisatie invullen van de afspraken en het inrichten van de nieuwe werkwijze is nu mogelijk. Onderling vertrouwen is aanwezig en verwachtingen zijn op elkaar afgestemd. Tijd om te excelleren en vooral om de vooraf gewenste en verwachte successen te behalen. Daar was het toch allemaal om te doen.

Bakker: 'Medewerkers moeten zich schikken in de nieuwe rolverdeling. Beide maatschappijen werken op basis van gelijkwaardigheid, ieder met hun eigen inbreng. Over ander-mans inbreng moet en kan uiteraard wel gesproken worden, maar altijd met de intentie om het resultaat te verbeteren. In een dergelijke relatie van twee partijen is geen plaats voor een geschil met stakende stemmen.'

Luuk de Groot heeft bedrijfseconomie gestudeerd en is directeur van WERE2 Interim Professionals. Hij is als consultant en interim-manager werkzaam bij bedrijven en begeleidt de implementatie van samenwerkingsvormen.

Albert Roelofswaard heeft Informatiekunde gestudeerd en werkt als Management Consultant. Zijn werk bestaat uit vormgeven en implementeren van veranderingen zoals fusies en andere samenwerkingsverbanden bij organisaties.

Meer weten?

Op www.samenwerkentussenorganisaties.nl vindt u onder andere het volledige artikel.



QIT Solutions BV Raaiwijks Poort 303 3811 NV Breda
 phone: +31 (0) 182-399 405 fax: +31 (0) 0182-399 404 www.qitsolutions.nl info@qitsolutions.nl

QIT solutions
 'simple is better'

Bepaal het rendement op uw ICT investering en bespaar!

Bel: 0182-399405
Michel.jacobs@qitsolutions.nl
www.qitsolutions.nl