

Allianties smeden: een kunst

Sociaal werkorganisaties moeten soms slimme allianties aangaan om voor hun medewerkers, vrijwilligers en burgers een goede infrastructuur in het sociale domein te behouden en te versterken, dat was het uitgangspunt van de drie regiobijeenkomsten die de MOgroep organiseerde in het voorjaar van 2014.

Ze werden gehouden in Eindhoven (13 april), Zwolle (20 april) en Den Haag (22 april). Een basisagenda stond vast, maar die werd per bijeenkomst deels ingevuld door lokale organisaties.

1. Aftrap: de stand van zaken

Marijke Vos (voorzitter MOgroep) staat stil bij de politieke actualiteiten en de rol van de MOgroep hierin.

2. Allianties: de theorie

Externe deskundigen schetsen het theoretisch en strategisch kader van alliantievorming.

3. Allianties: de praktijk van het sociaal werk

Een duo van directeur/manager van WMD-organisatie en een samenwerkingspartner doen verslag van hun ervaringen, als input voor een dialoog met de zaal.

Samenvatting in vijftien tips

Voor wie in vogelvlucht de opbrengst van de drie bijeenkomsten wil lezen hier vast een samenvatting in vijftien samenwerkingstips:

Acht tips uit Eindhoven

1. Stel vooraf je koers vast (wie is 'mijn vriend' en wie is 'mijn vijand').
2. Versterk je positie in de horizontale lijn (wees niet een te kleine speler).
3. Versterk je positie in de verticale lijn (speel een rol in de keten van sociaal werk).
4. Onderzoek posities en acties in de diagonale lijn (innovatie, andere samenwerkingsverbanden).
5. Kweek vertrouwen bij gemeente(n). Bouw een relatie op en onderhoud die. Voldoende vertrouwen voorkomt aanbestedingsdrang bij gemeenten.
6. Houd samenwerkingen informeel en fluide als het mogelijk is: start niet met een convenant, maar vanaf de onderkant.
7. Wees betrouwbaar en onafhankelijk.
8. Werk samen met gezaghebbende partijen.

En nog zeven uit Zwolle en Den Haag

1. De transformatie vraagt om loslaten van wat je hebt (dus eventueel ook je organisatie).
 2. Twee cruciale voorwaarden voor samenwerking: wil je hetzelfde en vertrouw je elkaar?
 3. Neem je Ondernemingsraden meteen mee in het proces.
 4. En consulteer ook je gemeente(n) vroegtijdig.
 5. Het vergroten van de meerwaarde van sociaal werk vraagt om meer body (een breder palet van diensten).
 6. Zoek een samenwerkingsvorm die niet leidt tot veel interne reorganisatie (want je wilt juist naar buiten kijken).
 7. Houd bij de start van een alliantie de onvermijdelijke periode van stijgende kosten en dalende kwaliteit zo kort mogelijk.
-

Eindhoven

1. Jos van Nunen (Lumensgroep en MOgroep) vervangt Marijke Vos.
2. [Theoretische omlijsting](#) door Maarten de Voogd en Norbert de Blaay (KokxDeVoogd).
3. Kitty de Laat (bestuurder Vivaan, Verdiwel), Ad van Rijen (bestuurder Traverse) en Martien van Leeuwen (directeur Swoboz).

Na de aftrap ontstond een voortdurend groepsgeprek, waarin de inbreng van deskundigen en casussen organisch was verweven.

Aftrap: de stand van zaken

De drie decentralisaties gaan gepaard met branchevervaging, stelt Jos van Nunen. 'Dus is herpositionering nodig voor ons soort organisaties. Tegelijkertijd moet je je bewust zijn van de belangen van potentiële samenwerkingspartners. Waarbij de hamvraag is: wat is de toegevoegde waarde van samenwerking voor de burger?'

Dat maakt alliantievorming tot een uitdagende klus. 'Samenwerking is knap lastig in een veld waarin iedereen iets van je vindt en je toch je eigen koers moet bepalen.'

De lokale verschillen zijn groot

Hoe groot de lokale verschillen zijn bleek al in het voorstelrondje. In de ene gemeente heeft het sociaal werk te maken met vijf zorgaanbieders, in de andere met meer dan honderd. De ene wethouder wil zich hartgrondig profileren als vernieuwer, de andere kijkt liever de kat uit de boom. De ene gemeente geeft de uitvoerende partijen volop de ruimte, de ander houdt de touwtjes stevig in handen. De ene (vaak kleine) gemeente laat zich door sociaal werkorganisaties adviseren bij beleidskeuzen, de andere (meestal grote) gemeente vertrouwt op de expertise van de eigen beleidsmedewerkers. De ene gaat op de oude voet verder (met partijen van wie de gemeente weet dat ze expertise hebben), de andere haalt de bezem door de aanbieders.

Een voorbeeld uit Limburg

'Ik werk in een gemeente die vernieuwend durft te zijn: die onderkent dat transformeren betekent dat je niet op de oude manier verder gaat. In de afgelopen jaren hebben we hard gewerkt om hen te overtuigen van de meerwaarde van welzijn. De gemeente weet nu dat je de eerste lijn moet verstevigen, onder andere met een dienstenpakket: van belbus tot maaltijdvoorziening. De gemeente financiert dat via een subsidierelatie.'

Diezelfde gemeente werkt met slechts vijf zorgaanbieders. 'Die krijgen een pot met geld voor de geïndiceerde zorg, waarmee ze samen kunnen experimenteren. Maar zij beseffen dat ze een deel van dat budget aan ons moeten geven om de eerste lijn te versterken en een verschuiving van dure zorg naar preventie te realiseren.'

Allianties vormen: waar begin je (aan)?

Van oudsher smeden sociaal werkorganisaties allianties op uitvoerend niveau. Anno 2015 zijn ook bestuurlijke allianties nodig. Kitty de Laat: 'Elke alliantie heeft consequenties voor je contact met andere spelers. Voor je daarin keuzes maakt moet je dus goed snappen wie vriendjes is met wie, en wie juist niet... Daarom hebben we ons aangesloten bij veel netwerken.'

Ondertussen is bovendien de opdracht vanuit de overheid veranderd. Kitty de Laat: 'Vroeger kreeg je opdrachten per kolom, nu werkt de overheid gebiedsgericht, met de focus op de feitelijke maatschappelijke problemen. Wie zijn nodig om die op te lossen? De lokale situatie is bepalend geworden voor de opdracht.'

Aanbesteden

Een cruciale variabele voor lokale alliantievorming is de manier waarop de gemeente de opdrachtverlening inkleedt. Kitty de Laat: 'Veel gemeenten hebben gekozen voor bestuurlijk aanbesteden en sloten een basisovereenkomst met heel veel partijen. Daarnaast sluiten ze deelovereenkomsten. Dat geeft ze de vrijheid om vervolgens te kiezen voor bijvoorbeeld trajecten, wijkbudgetten of maatoplossingen op persoonsbasis.'

Het is een prettige middenweg tussen het oude subsidiestelsel en openbaar aanbesteden.'

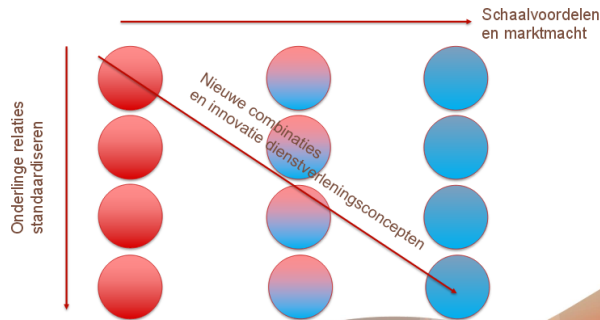
Bij bestuurlijk aanbesteden kan de gemeente alliantievorming als voorwaarde stellen. 'Als afzonderlijke organisatie heb je dan geen kans.'

Het doel van allianties

Het zoeken van partners en het opzetten van allianties heeft ook alles te maken met het doel ervan: kostenreductie? Kwaliteitsverbetering? Imago/positieverbetering?

Naast horizontale en verticale allianties zijn er innovatieve diagonale combinaties die sociaal werk kansen bieden.

Allianties – dimensie



De positie van de gemeenten zelf

De deskundigen van KokxDeVoogd hameren erop: kijk ook naar het proces waarin de gemeente zelf is verwickeld. Hebben ze te maken met fusie? Gaan ze in de uitvoering actief samenwerken met buurgemeenten? Kun je daar bij aansluiten?

Ad van Rijen: 'Ik denk bij allianties vooral aan samenwerking met gemeenten, als gelijkwaardige partner.'

Kitty de Laat: 'Vanuit de alliantie die we hebben gevormd zitten we ieder kwartaal aan tafel met alle welzijnsambtenaren van de gemeenten met wie we werken. Daar kunnen wij vanuit onze visie informatie aandragen.'

Een verhaal apart: Eindhoven

De gemeente Eindhoven koos voor openbaar aanbesteden, vertelt Jos van Nunen. Dat leidde tot de nieuwe stichting [WijEindhoven](#), die een groot deel van de uitvoering doet, onder regie van de gemeente. Belangrijk onderdeel ervan zijn de Wijkteams (WIJteams geheten). Jos Lumens: 'Onze maatschappelijk werkers zitten daar in, maar ze gaan binnenkort over naar de gemeente. Dat is circa 30% van ons personeel.'

Dat betekent nogal wat voor Lumens. 'We zijn gestopt met werken vanuit onze eigen identiteit. Om goed te kunnen samenwerken moeten onze medewerkers hun Lumensbodywarmer uittrekken. Dan kun je veel meer bereiken voor de burger.'

Voor optimaal samenwerken zijn alle netwerken waarin Lumens zit in kaart gebracht, binnen vier cirkels (zie [plaatje](#)):

- Onderdelen van de Lumens groep (blauw, core business)
- Samenwerking met financiële of bestuurlijke betrokkenheid (groen)
- Overige samenwerking
 - A met klantrelatie
 - B in oprichting
 - C Inhoudelijke samenwerking
- Lidmaatschappen Lumens Groep (rood)

Jos van Nunen: 'Maar dat is een fluïde plaatje. Onze core business (projecten die onderdeel zijn van Lumens) zal afnemen. De overige samenwerking gaat groeien.'

Dankzij dit schema kan ik allianties een plek geven en bepalen welke kant ik op met bepaalde allianties en dus met onze organisatie.'

Exclusieve allianties?

Exclusieve relaties met bijvoorbeeld woningcorporaties of zorgverzekeraars lijken aantrekkelijk, maar hebben ook keerzijden. Kitty de Laat: 'Het risico is dat je andere partijen definitief buitensluit. We zijn er voor alle burgers, niet alleen voor de bewoners van corporatie X.'

En dan is er nog deze paradox: het nieuwe het sociale domein vraagt soms meer om wisselende netwerken dan om afgebakende organisaties. Maar dat maakt het ongrijpbaar voor gemeenten, wat onhandig is als die juist zoeken naar houvast en controle.

Afwachtend of actief?

Sommige sociaal werkorganisaties wachten nog even met grote veranderingen, tot de decentralisaties zijn uitgekristalliseerd. Andere kiezen voor een proactieve aanpak. Ad van Rijen: 'Hoe ver durf je vooruit te denken? Wat zijn daarbij je hoofdstellingen? En daarmee nodig je jezelf uit bij gemeenten: je moet je plek heroveren. Je moet echt een strategische band voelen met die gemeente. Zoek de gezamenlijkheid.'

Eigen organisatie overeind houden?

Verregaande samenwerking kan ook het eind inluiden van je bestaan als zelfstandige organisatie. Is dat erg? 'Het gaat nu om het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken en niet om het overeind houden van je organisatie.'

Anderen hechten aan goed werkgeverschap. 'Het is toch wel fijn om medewerkers te behouden.'

Die twee kunnen samengaan. 'We worden nu als één partij meerjarig door gemeenten gecontracteerd. Dat geeft je continuïteit en investeringsruimte om je te ontwikkelen in de nieuwe werkelijkheid.'

Zoek een stevige partner

Nog een tip van meerdere deelnemers: een stevige partner helpt. Jos van Nunen: 'We trekken nu op met partners als PSV ([Playing for Succes](#)) en van der Valk ([Robin Hood](#)).'

Anderen zochten samenwerking met een universiteit of hogeschool. 'Op die manier kweek je vertrouwen en kunnen gemeenten niet om je heen.'

Maar soms schrikken gemeenten ervan: 'We waren een heel eind met samenwerken, maar de gemeente stak er een stokje voor. Ze vonden het een bedreiging voor andere partijen, zoals zzp'ers in de kleinere kernen.'

Zwolle/ Den Haag

1. Aftrap door Marijke Vos (voorzitter MOgroep)
2. Zwolle: presentatie Hester van Gorkum (MEE Friesland) en Bert Bezoen (SMWF)
Den Haag: presentatie Eric Lemstra (Xtra) en Hans de Vos (MEE Zuid-Holland Noord)
3. [Theoretische omlijsting](#) door Floris Bannink en Il Shik Sloover (Berenschot)

Aftrap: de stand van zaken

De MOgroep heeft rond de transitie succesvol gelobbyd in Den Haag, stelt Marijke Vos. 'Bijvoorbeeld om de positie van jongerenwerkers overeind te houden en de drie decentralisaties met elkaar te verbinden, inclusief het budget daarvoor.'

Anno 2015 ligt het accent op de transformatie, de daarvoor noodzakelijke samenwerking, én de belangrijke rol van sociaal werk daarin. Voorbeelden daarvan zijn de grote [campagne](#) over sociaal werkers en congressen als die met [Nyenrode](#) en het komende congres over [onderwijs en jeugdhulp](#) (1 juni). 'Mede daardoor zien we nu dat sociaal werk in vrijwel alle wijkteams meedoet. Veel van onze leden verwachten bovendien in

2016 weer te groeien.'

Allianties: de praktijk (Zwolle); het Sociaal Consortium Friesland

In Zwolle belichtten Hester van Gorkum (MEE Friesland) en Bert Bezoen (Stichting Maatschappelijk Werk Fryslân) het ontstaan van een nieuw samenwerkingsverband: het Sociaal Consortium Friesland. Partners daarin zijn ook Timpaan Welzijn en een deel van bureau Jeugdzorg. De voorbereidingen begonnen ruim 2 jaar geleden.

Hester van Gorkum: 'De transformatie vraagt vooral om loslaten van wat je hebt. En ben je zelfs bereid om je organisatie los te laten in het belang van de burger? Het doel van samenwerken is dan om de kennis en kwaliteit van je professionals te borgen.'

Het vinden van een organisatievorm had geen prioriteit. Bert Bezoen: 'Als je je op de klassieke manier presenteert ben je voor een gemeente simpelweg een van de vele aanbieders. Wetend dat veel gemeenten in onze regio geen hoge pet op hadden van sociaal werk, was dat geen goede start. We moesten het vertrouwen heroveren, de dialoog weer op gang brengen. In vier gemeenten die een integrale opdracht geven aan een groep samenwerkende organisaties zijn we nu in beeld en gaan we aan de slag met onder andere de gebiedsteams (=wijkteams), en de toegang jeugd.'

Constructie voor één jaar

Toch kwam die organisatievorm er: een stichting, met Hester van Gorkum en Bert Bezoen als bestuurders. De andere twee nemen deel, dankzij een deelnemersovereenkomst. Zo is geborgd dat de een de ander niet kan omtrekken als er iets misgaat.

De rechtspersoon (het Consortium) voert de integrale opdracht uit, maar verder is het een lege stichting. Het geld gaat meteen door naar de vier uitvoerende partijen. Die constructie bestaat in ieder geval één jaar.

Zaal: 'Waarom hebben jullie niet alle vier dezelfde status?'

Bert Bezoen: 'Daarvoor hebben de andere twee geldige motieven, die te maken hebben met hun positie. Op bestuurdersniveau praten we gelijkwaardig.'

En daarna?

Juridisch en financieel lijkt nu alles afgedekt. Is het ook een langetermijnoplossing? Bert Bezoen: 'Dat past niet bij innovatie. Op termijn willen we ook gemeenten uitnodigen zich aan te sluiten.'

Wel is op bestuursniveau afgesproken om een werkgeversfunctie in te vullen, mede op grond van bijeenkomsten met de medewerkers van alle deelnemende organisaties. Zij willen graag een sterke werkgever, die hun positie kan verstevigen en die bijvoorbeeld ook 'nee' kan zeggen tegen bepaalde ongewenste ontwikkelingen in het werkveld.

Bert Bezoen: 'Die wens komt ook voort uit hun financiële positie, die al jaren onzeker is.'

Samenwerken vanuit de inhoud

Zaal: 'Waren jullie al in die gemeenten aanwezig, of hebben jullie als consortium ook iets nieuws kunnen bieden?'

Bert Bezoen: 'In de gemeenten met een integrale opdracht waren we alle vier al aanwezig.'

Hester van Gorkum: 'Maar in een gemeente die vroeg om een nieuw product (een adviespool rond wijkteams) hebben we de aanbesteding gewonnen terwijl we daar niet alle vier zaten.'

Bert Bezoen: 'Veel gemeenten volgen ons nauwgezet. Op die gemeenten is ons toekomstplan ook gericht. Maar het gaat ons niet om groei, het gaat om samenwerken, ook met lokale welzijnsorganisaties. Mits ze willen transformeren en betrouwbaar zijn.'

Dubbele petten?

Zaal: 'Hebben jullie ook andere rechtsvormen overwogen?'

Bert Bezoen: 'Ja, maar een stichting is de meest flexibele vorm. Iets als een Holding

straalt gauw iets uit van "Wij tegen de rest". Een stichting past ook bij de omzet/grootte van het Consortium: 5 miljoen euro. Serieus maar niet bedreigend voor derden.'

Zaal: 'Is altijd duidelijk of jullie opereren namens het Consortium of je eigen organisatie?'

Hester van Gorkum: 'Dat is soms lastig, maar de insteek is dat we steeds meer als Consortium willen oppakken. Als je dit wilt laten slagen, moet je het niet half-half doen.'

Allianties: de praktijk (Den Haag); Xtra en MEE

Meer tegenwicht voor zorgpartijen

De transformatie vraagt om samenwerking, stelt Erik Lemstra. 'De belangrijkste voorwaarden zijn dan: heb je dezelfde weg voor ogen en vertrouw je elkaar?'

Aan beide voorwaarden werd voldaan, zo bleek in verkennende gesprekken en een gezamenlijke analyse van het probleem en de oplossingsrichtingen.

Zaal: 'Maar waarom MEE en waarom Xtra?'

Hans de Vos (MEE Zuid-Holland Noord): 'We kwamen als bestuurders in contact omdat we beiden bezig zijn met schoolmaatschappelijk werk in Den Haag. En het klikte.

Bovendien moesten we als MEE vanwege de AWBZ-transitie zaken doen met 26 gemeenten. We zagen al snel in dat we daarvoor aansluiting moesten zoeken bij Welzijn, die zitten van oudsher in de wijk. En Xtra is een partij die ook qua omvang bij ons past.'

Eric Lemstra: 'Om bij de transformatie tegenwicht te bieden aan grote zorgpartijen heb je meer body nodig. Dan gaat het niet over macht, maar om een breder palet aan diensten. We willen samen met de zorg bereiken dat we bij hulpvragen niet opschalen maar afschalen.'

Neem OR vanaf begin mee

Zaal: 'Is wat jullie doen niet meer een tussenstap op weg naar alliantievorming?'

Hans de Vos: 'Dat kan, we zijn nog maar net begonnen. Maar in veel gemeenten is gedoe rond de wijkteams en gemeenten willen daarin een volgende slag maken. Dan willen we goed beslagen ten ijs komen.'

Xtra en MEE werken toe naar een bestuurlijke fusie, waarbij MEE binnen Xtra als organisatie blijft bestaan. Zo nodig kan MEE ook zelfstandig opereren en allianties aangaan in gebieden waar Xtra niet actief is. Wie daar met MEE wil samenwerken krijgt niet meteen Xtra erbij. Eric Lemstra: 'Zo kun je flexibel aansluiten bij wat lokaal ontstaat.' Overigens Xtra bestaat al uit drie aparte stichtingen: MOOI, VÓÓR Welzijn en Zebra.

Samen goed voor 1100 personeelsleden. MEE Zuid-Holland Noord telt er 400.

Zaal: 'Hoe reageerden partners van MEE in gebieden waar Xtra niet actief is?'

Hans de Vos: 'Het zorgt voor interessante discussies en gezonde spanning. Maar nogmaals: wat mij betreft is samenwerking nodig vanuit de inhoud. Wat het eindplaatje wordt en wat daar voor nodig is zal zich wijzen.'

Allianties: de theorie; samenwerkingsmodellen

Motieven voor samenwerking

Allereerst de [presentatie](#) van Floris Bannink (Berenschot). 'Een organisatie kan vanuit verschillende motieven koersen op samenwerking. Die mogen best verschillen, maar je moet ze wel delen. Dus wees er open over.'

Twee modellen: van lineair naar circulair

Een eerste model om tot samenwerking te komen (sheet 8: **intentie->strategie->plan->ontwerp->implementatie->evaluatie**) voldeed voor gestructureerde problemen, maar niet in tijden van transitie. 'Samenwerking is nu geen lineair proces meer.'

Dus kwam het Arena-model (sheet 9), met vier procesvariabelen: **kennis, arena, gerichtheid en coalitie & besluiten**. Daarmee kun je knelpunten analyseren. Floris Bannink: 'Als de samenwerkingsopbouw moeizaam gaat, waar zit hem dat dan in? Kennis: mist er informatie, of deugt de analyse niet? Arena: ontbreken er nog partijen

die wel van belang zijn? Gerichtheid: zitten de partijen wel op dezelfde lijn? Coalitie & besluiten: ontbreekt het aan vergaderdiscipline?’

Ook belangrijk: timing. En doorslaggevend: vertrouwen!

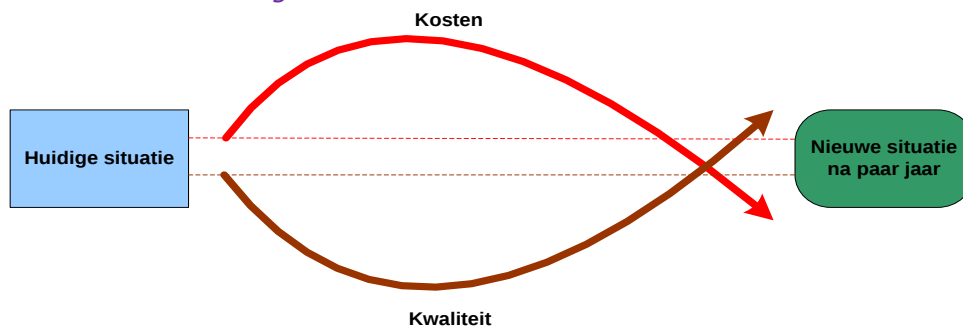
Kijkend naar de huidige samenwerking met gemeenten speelt ook timing een rol. Sommige gemeenten wilden het eerst zelf uitzoeken. Bert Bezoen: ‘Een goed initiatief kan sneuvelen als je een half jaar te vroeg bent.’

Lastig wordt het als je de oplossingsrichting van de gemeente niet onderschrijft. Moet je de opdracht dan wel aannemen? De zaal: ‘Ik heb in zo’n geval “Nee” gezegd. Binnen drie maanden was de gemeente terug en stemden ze in met onze voorwaarden.’

Uiteindelijk draait het om vertrouwen, bleek zowel in Zwolle als Den Haag. Als er voldoende vertrouwen is kun je lacunes in Kennis, Arena en Coalitie bijsturen. Bovendien is het handig om gemeenten vroeg over je alliantievorming te consulteren.

Eric Lemstra: ‘Als de lokale opdrachtgever er geen been in ziet, moet je je natuurlijk afvragen of je op de goede weg bent. Dat hoort bij je omgevingsanalyse.’

Samenwerken kost geld



Floris Bannink: ‘Kosten gaan voor de baat, ook bij een transitie/transformatie. Dat gaat gepaard met een tijdelijke dip in kwaliteit. De truc is om de tijdsduur te beperken (de afstand tussen blauw en groen), evenals de amplitudes van beide curves.’

Zaal: ‘Vooraf moet je er wel op vertrouwen dat de kwaliteit uiteindelijk flink hoger is dan aan het begin.’ (Dat de bruine pijl na het groene moment nog even verder klimt).

Allianties: de theorie; rechtsvormen

Er zijn twee mogelijkheden:

- Samenwerking beklinnen met een overeenkomst
- Samenwerking beklinnen met een privaatrechtelijke rechtsvorm

Samenwerking via een overeenkomst

Il Shik Sloover: ‘Je moet het doel van de samenwerking scherp omschrijven. En maak ook duidelijke afspraken over stemverhoudingen en escalatieprocedure. Vergeet ook de Considerans¹ niet, want de rechter kijkt daar naar als de samenwerking spaak loopt.’

Nog een waarschuwing. ‘Ook als er nog niets op papier staat kan de rechter vinden dat er sprake is van samenwerking, en bij een breuk zelfs een schadeclaim honoreren.’

Samenwerking via rechtspersoon

Nieuwe vormen zijn er niet, er zijn maar vier smaken:

- Stichting
- Vennootschap (BV/NV)

¹ (wikipedia: een **preamble** of **considerans** is een inleidende bepaling in de tekst van een wet of verdrag. Daarin wordt vaak het doel geschetst, een onderliggende filosofie en/of de omstandigheden die hebben geleid tot de wet of het verdrag. De preamble heeft juridische betekenis, soms met verstreckende gevolgen die door de opstellers niet werden voorzien.

- Vereniging
- Coöperatie

Stichting

Il Shik Sloover: 'Dat begint met artikel 2 of 3 van je stichtingsakte: de doelstelling. Een praktijkgeval: stel je zet in je doelstelling dat je zorg verleent in gemeenten X en Y. Als je later ook in gemeente Z actief wordt, is dat in strijd met je doelstelling. De rechter kan dan je stichting ontbinden, bijvoorbeeld als een concurrent amok maakt.'

Een voordeel van een stichting: 'Je maakt gebruik van een rechtspersoon. Als de zaak failliet gaat ben je als bestuurder in principe niet persoonlijk aansprakelijk. Een nadeel: als je naar een andere rechtsvorm wilt, moet je het stichtingsgeld besteden aan de oorspronkelijke doelstelling ([beklemd vermogen](#)). Dat moet je vooraf regelen.'

Vennootschap

Een BV (van bijvoorbeeld twee stichtingen) is tegenwoordig heel flexibel in te richten. Stemrecht en financiering zijn niet meer rechtstreeks gekoppeld. Il Shik Sloover: 'Een nadeel bij subsidies: gemeenten zijn huiverig voor BV's.'

Aly van Beek: 'In Doetinchem zijn de wijkteams in een BV ondergebracht, met de gemeente als aandeelhouder.'

Zaal (Den Haag): 'Wij hebben als stichting een BV met een bedrijf. Wij leveren begeleiding, zij arbeidsplaatsen. Met gemeentelijke subsidie.'

Vereniging

Een vereniging is makkelijk zelf te regelen maar is vaak niet het juiste jasje. Il Shik Sloover: 'En leden kunnen even gemakkelijk weer uitstappen.'

Coöperatie

De coöperatie is eigenlijk een vereniging+; je kunt er ook mee ondernemen. Il Shik Sloover: 'Belangrijk aandachtspunt: [uitgesloten aansprakelijkheid](#) ((oud)leden zijn niet aansprakelijk voor schulden; bij beperkte aansprakelijkheid: (oud)leden zijn mogelijk aansprakelijk). Voordeel van beperkte aansprakelijkheid: geeft tegenover opdrachtgevers een signaal van betrouwbaarheid.'

Voor een **vergelijking van deze vier vormen** (qua voor- en nadelen): zie sheet 31.

Niet voor de hand liggende rechtsvormen zijn:

- VOF (geen rechtspersoon, dus privé aansprakelijkheid)
- Maatschap (maatschapscontract dus geen rechtspersoonlijkheid)
- CV (geen rechtspersoon, dus privé aansprakelijkheid)

Zaal: 'Ik zoek een korte samenwerking. Is een overeenkomst het handigst?'

Il Shik Sloover: 'Dat kan bij inkoop, dan is er sprake van een hoofdaannemer en een onderaannemer. Maar bij een subsidierelatie heb je meestal een rechtspersoon nodig.'

Fusie: bestuurlijk of juridisch?

Er is verschil tussen een bestuurlijke fusie (alleen het bestuur en vaak ook het toezicht van organisaties gaan samen) of een juridische fusie (beide partijen bedrijven voegen hun hele bedrijfsvoering samen). Zie sheet 34.

Ook de juridische fusie kent twee soorten. Twee partijen die samen een nieuwe vormen ($A+B=C$). De ene gaat op in de andere ($A+B=A$ of $A+B=B$).

Il Shik Sloover: 'De juridische fusie heeft als voordeel dat je "nieuws waarde" hebt voor de buitenwacht. Tegelijkertijd verlies je je bekendheid. Een voordeel van een bestuurlijke fusie: minder ingrijpend qua reorganisaties.'

Mededinging (sheet 43)

De Autoriteit Consument & Markt (ACM) wil niet dat samenwerkende partijen een deel

van de markt verdelen of afschermen, stelt Il Shik Sloover. 'De ACM kan het met elkaar delen van tarieven al bestempelen als beperkend voor de mededinging. Voor een voorlopig oordeel over je voorgenomen samenwerken kun je het best een informele zienswijze indienen bij de ACM. Dan kun je eventueel je samenwerking nog bijstellen.' Eric Lemstra: 'Dat is niet heel ingewikkeld en gaat redelijk snel.'

Tot slot

'Zinvol en stimulerend,' concludeerde Marijke Vos. 'Een middag met bruikbare handvatten en goede uitwisseling om de samenwerking én de transformatie een stap verder te brengen.'