

# PRAKTIJKVOORBEELDEN SAMENWERKING

## Hoe kunnen we onze samenwerking beter structureren

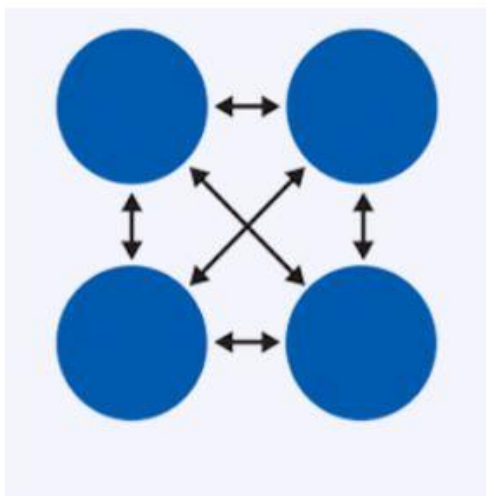
### Beginsituatie

Een adviseur belt mij op met de vraag of we eens kunnen praten over de uitbreiding van de ad hoc samenwerking tussen haar en drie collega's. Zij wil een uitbreiding van haar werkgebied, zowel inhoudelijk als geografisch. Zij en haar collega's willen hierover brainstormen. Haar vraag is of ik dit proces wil begeleiden als onafhankelijke buitenstaander. Ik stel voor om dit met alle betrokkenen samen te doen in de vorm van een mediation en we maken een afspraak voor een kennismakingsgesprek met haar en de collega's samen. Zij overlegt dat met de collega's en die reageren positief. Ik leg mijn werkwijze uit met behulp van het stappenplan ([Link](#)). Alle collega's worden samen mijn opdrachtgever.

### Mediation

Na een inventarisatie van de inhoudelijke en geografische werkgebieden, gaan we na wie welke belangen heeft m.b.t. de mogelijke samenwerking. Dit laatste geeft de deelnemers veel informatie op over elkaars motivaties. Er blijkt een grote mate van complementariteit en wederzijds respect en vertrouwen. De belangrijkste gezamenlijke belangen liggen op het vlak van de continuïteit (samen sterker in de markt, elkaars relaties meer bieden dan ieder voor zich etc.) De vragen zijn vooral gericht op de vormgeving van de samenwerking, de intensiteit en de risico's. De volgende stap is daarom een brainstorm over de alternatieve mogelijkheden van de samenwerking. Dit resulteert in een drietal opties, te weten: een strategische alliantie, een gezamenlijke marketing bv, volledig partnership.

## Strategische Alliantie



### Marktbeeld:

- De partners vullen elkaar aan
- De partners houden ieder hun eigen identiteit
- De partners spelen elkaar de bal toe

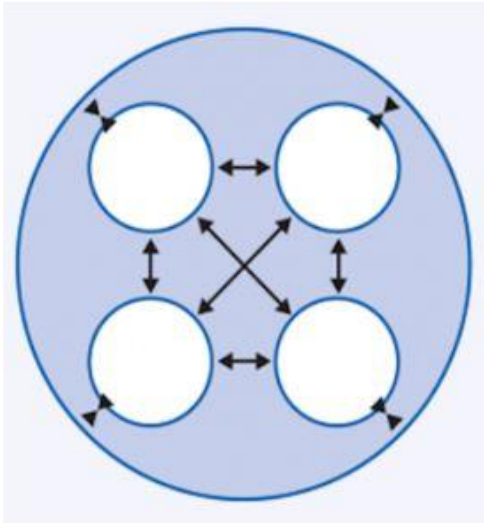
### Juridisch:

- Samenwerkingsovereenkomst tussen partners onderling
- Verplichtingen m.b.t. uitwisselen acquisitie informatie
- Iedere partner is verantwoordelijk voor het eigen bedrijf

### Interne organisatie:

- Acquisitieoverleg met inbreng van alle prospects
- Verdeling van follow-up van prospects
- Feed back m.b.t. acquisitie en opdrachten

## Marketing BV



### Marktbeeld:

De Marketing BV lijkt een gezamenlijk bedrijf  
De partners zijn onderaannemer van dit bedrijf  
De Marketing BV doet vooral de acquisitie

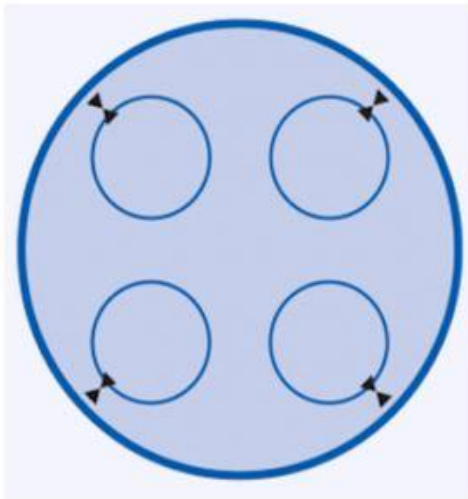
### Juridisch:

De partners verplichten zich tot gezamenlijke acquisitie  
De partnerbedrijven zijn nog steeds zelfstandig  
De nieuwe rechtspersoon wordt de 'hoofdaannemer'

### Interne organisatie:

De partners zijn ieder directeur / aandeelhouder  
De partners moeten ieder hun eigen broek ophouden  
De partners maken gezamenlijk strategische plannen

## Partnership



### Marktbeeld:

Nieuw bedrijf met nieuwe identiteit  
De partners zijn aandeelhouder en commissaris  
Directie wordt benoemd door de Raad v. commissarissen

### Juridisch:

De partners brengen hun eigen bedrijf in het partnership  
De partners brengen vermogen en personeel in  
De partners laten de uitvoering over aan een directeur

### Interne organisatie:

De aandeelhouders delen alle lusten en lasten  
De aandeelhouders / commissarissen bepalen het beleid  
De directie leidt het bedrijf en voert het beleid uit.

Na veel wikken en wegen van de voor en nadelen en van de uitvoerbaarheid van deze opties wordt gekozen voor een geleidelijke proces en te starten met een strategische alliantie, met de intentie om door te groeien na evaluatie van de samenwerking. Een en ander wordt afgerond met een plan van aanpak en samenwerkingsovereenkomsten.

### Resultaat

Het resultaat is een nieuwe samenwerking met een goed plan.

## Hoe gaan we als partners netjes uit elkaar

### Beginsituatie

Een van de twee partners van een adviesbureau belde met de vraag of hij eens een kopje koffie kon komen drinken. Ik vroeg wat er aan de hand was, want we kenden elkaar alleen via via. Hij legde uit dat hij wilde praten over het beëindigen van de samenwerking met zijn zakelijke partner in hun gezamenlijke adviesbureau. Ik stelde voor om dit met behulp van mediation te doen en dat sprak hem wel aan vanwege het minnelijk en vertrouwelijk karakter van mediation. Op de vraag of zijn partner al op de hoogte was van zijn voornemen volgde een aarzeling. We spraken af dat hij zelf zijn partner zou voorstellen om met behulp van mediation hun samenwerking te beëindigen. Dit viel hem zwaar, maar hij begreep dat dit de enige fatsoenlijke weg was. Even later belde de partner en zei dat hij het al had voelen aankomen en dat het een goed idee was om dit met behulp van mediation te regelen. We maakten een gezamenlijke afspraak voor een intakegesprek. Ik legde mijn werkwijze uit met behulp van het stappenplan ([Link](#)). Beide partners werden samen mijn opdrachtgever.

### Mediation

We begonnen met het ondertekenen van de mediation-vereenkomst. Na een inventarisatie van de inhoudelijke kwesties en met name de verschillende visies op de toekomst hebben we de belangen van iedere partner in beeld gebracht. Er bleken weinig gemeenschappelijke belangen. Dit gaf de partners nieuwe inzichten in elkaars motieven. Het enige belang wat hen bond was de wens om alles fatsoenlijk te regelen en geen gedonder met klanten te maken. We inventariseerden op grond van de verkregen inzichten in de wederzijdse belangen de opties voor een ontbinding van de samenwerking, te weten: een uitkoop door de een van de ander, een splitsing van het bureau in twee bureaus, de verkoop van het hele bureau aan een derde partij en allebei stoppen en met pensioen gaan. Na veel wikken en wegen van de voor en nadelen en van de uitvoerbaarheid van deze opties werd gekozen voor een de uitkoopoptie. De afronding vergde uiteraard ook veel financieel rekenwerk en onderhandeling, maar dit lukt steeds in goed overleg. Uiteindelijk is alles goed vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst.

### Resultaat

- Een ordelijk beëindiging van de samenwerking
- Draagvlak bij beide scheidende partners voor de samen gekozen oplossing
- Een overeenkomst tussen betrokkenen met de gemaakte afspraken
- Behoud van de goede naam van het bureau
- Nieuw perspectief voor beide partners
- Voorkomen van langdurige en kostbare procedures.

# Conflict over de verdeling van de kosten van de verwarming binnen de VvE

## Beginsituatie

Ik werd via het mediationbureau van de rechtbank gevraagd op te treden als mediator in een conflict tussen het bestuur van de VvE en een lid. In het intakegesprek met het bestuur van de VvE en het betrokken lid (*familie Jansen*) bleek het te gaan om een discussie over de afrekening van de kosten van de verwarming binnen de VvE. De familie Jansen kreeg hun appartement niet warm en ontving wel de rekening voor de warmtelevering. Er was al veel discussie binnen de vereniging over de eerlijkheid van de verdeling van deze kosten. In de splitsingsakte was bepaald dat dit naar rato van het m<sup>2</sup>

oppervlak van ieder appartement geschiedt. De partijen wensten een onafhankelijke derde die dit kon oplossen zonder dat deze kwestie de overigens goede verhoudingen in het appartementencomplex zouden gaan beïnvloeden.

## Mediation

In de eerste mediationbijeenkomst is, na de ondertekening van de mediation-overeenkomst, afgesproken dat ik persoonlijk ter plaatse poolhoogte ging nemen. De verwarmingsbuizen met de hand voelend concludeerde ik dat er een verkeerde afstelling van de doorstroming of een verstopping moest zijn, omdat er een aanmerkelijk temperatuurverschil was in de aanvoerleidingen van de centrale verwarming. Mij bleek dat de aanvoerleiding van de centrale verwarming naar het appartement van de familie Jansen aanmerkelijk kouder aanvoelde dan die naar het naastgelegen appartement. Ik adviseerde om een installatie-adviesbureau een opdracht te geven om e.e.a. nader te onderzoeken. Aldus werd besloten en opgedragen. De uitkomst was hilarisch: er bleek een stuk van een bezemsteel in de leiding te zitten. Hier was duidelijk sprake van kwade opzet. Het terugzoeken in de opleveringsrapporten gaf geen uitsluitsel. Uit de bij de verkopende partij opgevraagde bouwverslagen bleek dat de uitvoerder van de hoofdaannemer de voorman van de installateur van het werk had gestuurd, vanwege een andere kwestie. Ondertussen was dat installatiebedrijf failliet. De hoofdaannemer was zo coulant om voor zijn rekening onmiddellijk een andere installateur in te schakelen om de schade te herstellen. Deze installateur heeft het ebstuur ook geadviseerd om de warmteverrekening op basis van warmtemeters te doen plaatsvinden.

## Resultaat

Probleem opgelost. Iedereen tevreden. Spanningen binnen de VvE voorkomen. De familie Jansen zit er nu ook warmpjes bij.

*Voordelen mediation met een deskundige en ervaren mediator:*

- *partijen kunnen vertrouwen op een doortastende en praktische aanpak;*
- *mediation kost aanmerkelijk minder emotionele energie én minder tijd en geld dan andere procedures.*