

Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

HOE KOM JE TOT COMMERCIEËLE SAMENWERKINGSAFSPRAKEN IN PROJECTEN?

Utrecht, 26 februari 2021

Disclaimer: Het gebruik van dit stappenplan is op eigen risico. MVO Nederland, Hemke de Weijs (jurist) of de afzonderlijke ondernemingen deelnemende aan netwerk Clothes the Circle zijn niet aansprakelijk voor gebeurtenissen of schade voortvloeiende uit het volgen van dit stappenplan. Elke samenwerking is uniek en dus niet identiek aan de samenwerking in het netwerk Clothes the Circle. Het verdient aanbeveling om afspraken te maken die maatwerk zijn voor de specifieke samenwerking. Schakel daar bij voorkeur een jurist voor in. Check eventueel ook een fiscalist met betrekking tot mogelijke fiscale gevolgen van een samenwerking.

INLEIDING: CASE CLOTHES THE CIRCLE

Hier volgt een concreet voorbeeld om het probleem uit te leggen. Clothes the Circle is een netwerk van zelfstandige ondernemers die samenwerken om een ambitie te realiseren.

‘In 2023 is er een sluitende en werkende businesscase om mainstream (textiel) producten, aangeboden in Nederland, voor 100% van post-consumer & post-productie textiel op een circulaire, mens- & milieuvriendelijke manier te maken.’

Daarvoor werken ze aan projecten in werkgroepen. Het doel van sommige projecten is om een commercieel product of dienst te ontwikkelen. Voor deze projecten lijken nu aanvullende

Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

afspraken nodig. Het netwerk zelf heeft de hulpvraag bij MVO Nederland neergelegd om een flow te ontwikkelen waardoor er van een idee naar een spin-off gewerkt kan worden, met daarbij ook het maken van de juiste afspraken.

Hiervoor zijn we dankzij de Subsidie Circulaire Ketenprojecten v.h. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat aan de slag gegaan met jurist Hemke Weijs om te komen tot een passende aanpak. Zij heeft de methode van conscious collaboration toegepast, ook wel positief contracteren of conscious contracts genoemd.

START: GEWENSTE UITKOMST EN VRAGEN

Gewenste uitkomst: afspraken vastleggen, hoe gaan we in commerciële projecten met elkaar samenwerken?

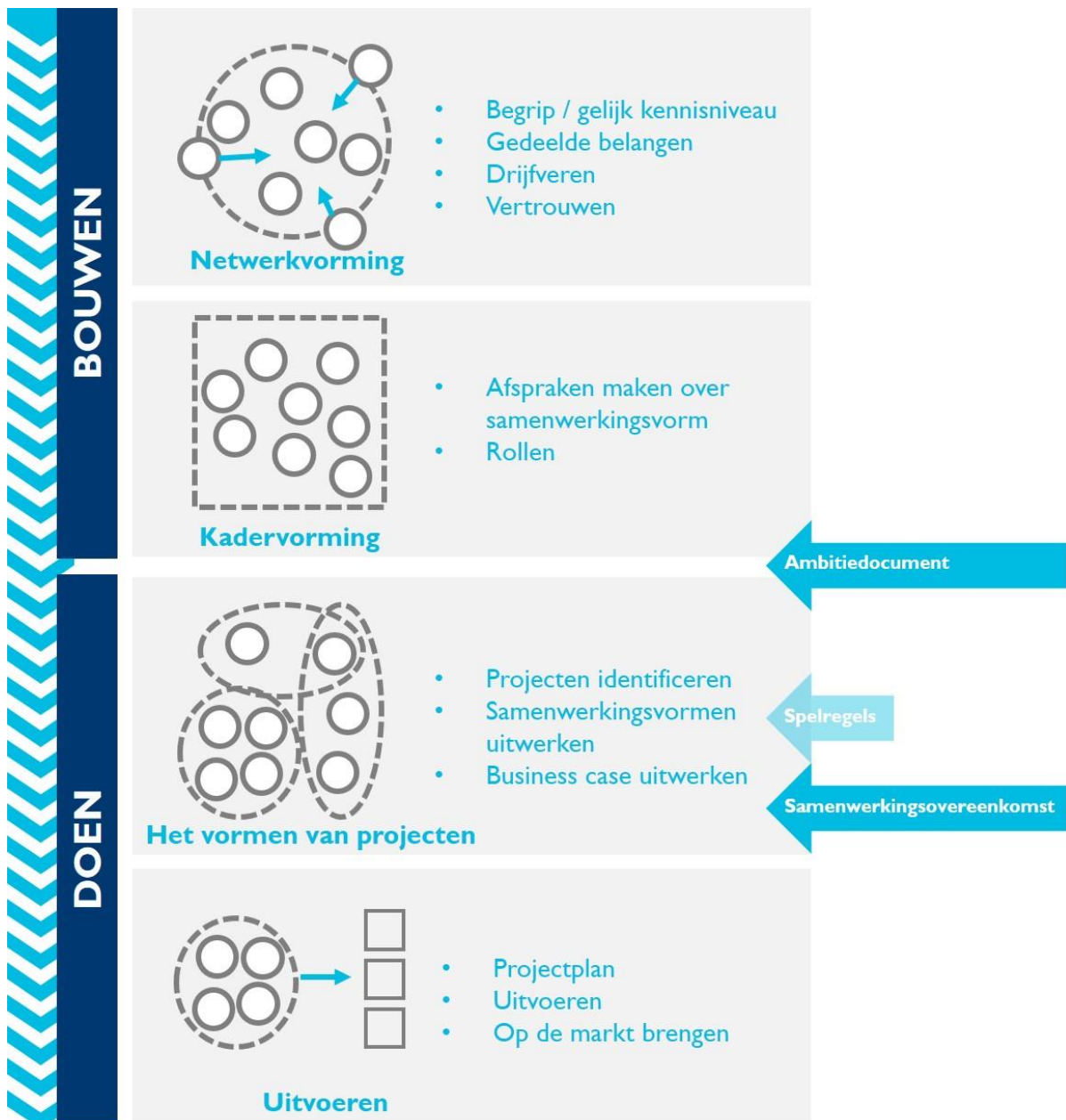
Vragen die we hebben:

1. Welke afspraken zijn er nodig om samen te werken?
 - Intellectueel eigendom, waaronder octrooien, waarbij rekening wordt gehouden met het maatschappelijk belang, zoals betaalbaarheid en transparantie;
 - Hoe gaan we om met bedrijfsvertrouwelijke informatie? NDA's?
 - Verkrijgen van de benodigde financiering
 - Verdeling van (potentiële) opbrengsten zowel binnen de pilot als na opschaling;
 - Indien relevant, hoe samenwerkingspartners worden benaderd.
2. Hoe kunnen we een veilige omgeving creëren? Hiermee bedoelen we dat goede afspraken vooraf noodzakelijk zijn om de samenwerking in vertrouwen vorm te geven.
3. Welke werkvorm is nodig om deze afspraken met het samenwerkingsverband te maken?
4. Wat is de rol van MVO NL in de verschillende fasen van het proces? Hoe borgen wij die rol? Wanneer stappen wij eruit?

Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

STAPPENPLAN

Hieronder volgt eerst een schematische weergave van het stappenplan waarna vervolgens in hoofdstukken de stappen worden toegelicht.



Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

1. Netwerkvorming - deze fase heeft tijd nodig, er moet echter wel continue een soort drang blijven om resultaten met elkaar te realiseren.

Rol faciliteerder: breng structuur aan, help het netwerk een ambitie te formuleren en hoog te houden.

- a. Waarom komt het netwerk bij elkaar? Wat wil het netwerk oplossen?
- b. Wie willen er mee doen? Wil je van iedere ketenschakel één partij, of zijn meerdere geen probleem?
- c. Wie vanuit de organisatie gaat in dit netwerk meedoen in een regieteam? (1 persoon per organisatie vanwege het evenwicht)
- d. Een aantal sessies wijden aan:
(om deze sessies te laten slagen spreek van te voren ook vertrouwelijkheid af met elkaar aan het begin van de sessie)
 - i. Elkaar leren kennen – uitgebreid bespreken wat de organisaties doen en wie de personen zijn
 - ii. Bespreken welke waarden belangrijk zijn voor de samenwerking. (genoemd zijn: vertrouwen, respect, loyaal, passie/intrinsieke motivatie, openheid, integer, eerlijkheid, transparantie, concreet, gunnen/delen, duurzaam, bewust, verantwoordelijkheid, sociaal, verbindend, complementair, win-win, duidelijk, circulair)
 - iii. De belangrijke waarden gaan opbouwen met elkaar
 1. Is iedereen genoeg betrokken?
Gezamenlijk eigenaarschap
 2. Wil niet alleen de deelnemer, maar ook de organisatie achter de deelnemer mee?

Alle deelnemers worden gekleurd door hun organisaties. Iemand kan op persoonlijk vlak nog zo bevlogen en betrokken zijn, als hij/zij de organisatie niet meekrijgt dan gaat het nog niet werken.

Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

- Heeft de directie het ambitiedocument goedgekeurd?
- Geeft de directie mandaat zodat de input van de deelnemer in de groep ook daadwerkelijk door de desbetreffende onderneming nagekomen wordt? Hoe borg je dit?

- Hoeveel min/max uren kan een deelnemer vanuit zijn onderneming aan de groep besteden?

3. Is er een klik, kunnen de deelnemers goed met elkaar opschieten?
 4. Kun je dingen goed met elkaar delen? Vertrouw je elkaar?
 5. Ziet iedereen een rol voor zichzelf in het netwerk?
- iv. Gezamenlijke ambitie neerzetten (bijlage 4)
1. Wil je dat er altijd een businesscase achter zit, of kunnen er ook projecten voor enkel milieu of menswaarden opgepakt worden?
- e. Hoe is de financiering van het netwerk geregeld? Zet iedereen in-kind uren in? Moet de facilitator ingehuurd worden? Welke voorwaarden zitten er aan het geld (bijv. indien subsidie, dan moeten vaak alle resultaten openbaar gemaakt worden.)

Aan het eind van deze fase heb je een ambitiedocument.

- 2. Project ideeënvorming: Onderzoeken van de eerste ideeën om concreet als project op te pakken met het netwerk.**

Hierbij ontstaat een verschil tussen het regieteam (van iedere organisatie één persoon) en werkgroepen die projecten oppakken (van enkele organisaties één persoon) .

Rol faciliteerder: Brainstorm faciliteren

Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

- a. Welk probleem/uitdaging lost het idee op?
- b. Wie willen er mee doen?
- c. Draagt het bij aan de ambitie van het netwerk?
- d. Is het commercieel interessant voor een of meerdere deelnemers? Zien de deelnemers bijvoorbeeld de kans om dit om te zetten tot een spin-off of kan er een geschikte partner gevonden worden die deze spin-off wil oppakken?
- e. Welke deelnemers willen dit idee uitwerken en hebben zij er uren, netwerkcontacten, testfaciliteiten o.i.d. voor om hierop in te zetten?
- f. Beslismoment: gaan we dit idee omzetten in een project?

1. Nu ontstaan er twee sporen waaruit je kunt kiezen:

Spoor 1: direct starten met de samenwerkingsovereenkomst

Rol faciliteerder: een jurist inschakelen, financiering zoeken om de jurist in te huren. De techniek en notulen tijdens de sessies organiseren.

Rol jurist: sessie leiden om de juiste informatie naar boven te krijgen, interviews afnemen, verschillende meningen analyseren.

Je kunt ervoor kiezen om direct met een jurist samen aan de slag te gaan om commerciële werkafspraken vast te leggen in een samenwerkingsovereenkomst.

Dan zullen daarna de projecten gedaan kunnen worden en weet je precies hoe je met elkaar wilt samenwerken. In dit proces is het wenselijk niet telkens nieuwe netwerkliden toe te voegen.

Na het vastleggen van de commerciële werkafspraken kunnen er weer nieuwe netwerkliden toegevoegd worden die vervolgens weten aan welke afspraken ze zich moeten houden.

"als we dit eerder hadden gedaan hadden we misschien partijen niet verloren."

Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

Let er wel op dat je hierin ook afspraken meeneemt die in het voorbeelddocument bij de “spelregels” zijn genoemd, want deze zijn niet extra benoemd in het document van de samenwerkingsovereenkomst.

Zijspoor: Enkele spelregels vastleggen en daarna aan de slag met projecten.

Rol faciliteerder: structuur aan brengen, een sessie faciliteren om enkele afspraken te maken.

Je kunt ervoor kiezen om eerst een aantal spelregels af te spreken met het regieteam over:

- a. frequentie van samenkomsten,
- b. hoe om te gaan met nieuwe netwerkliden
- c. (zie overige spelregels ambitiedocument)

En vervolgens kan het netwerk er via learn-by-doing achterkomen als een van de projecten succesvol gaat worden dat er bepaalde samenwerkingsafspraken gemaakt moeten worden. Dit werkt bij een netwerk dat graag organisch samenwerkt en waar er al veel verbondenheid en vertrouwen is.

Het is aan te raden ook niet telkens nieuwe netwerkliden toe te voegen in dit stadium. Wel zal het er mogelijk voor zorgen dat de projecten even op de rem moeten totdat de afspraken gemaakt zijn. (Lees verder bij stap projectplan voor de werkgroep vormgeven)

Stap: Samenwerkingsovereenkomst vormgeven

Rol faciliteerder: planning maken met de jurist en sessies begeleiden.

De jurist kende het netwerk nog niet goed, maar dat maakte niet zozeer uit, het netwerk moet elkaar kennen, gezamenlijk doel hebben en vertrouwen.

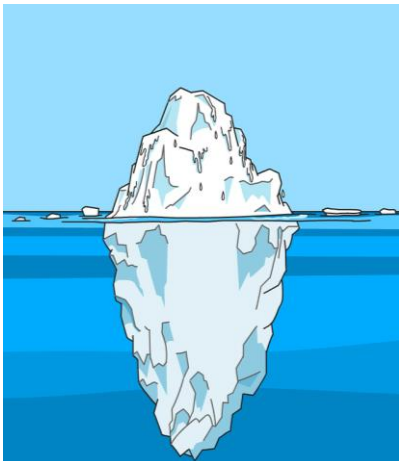
Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

Sessie 1: probleemanalyse

Teken als een landschap hoe jij de samenwerking voor je ziet (bruggen, rivieren, bergen, obstakels) en leg dit uit.

Hoe is de huidige situatie, wat zijn ieders belangen, en welke samenwerkingsafspraken kunnen belangrijk zijn.

Bespreek in deze sessie ook het belang van een vragenlijst naar waarheid en eerlijk invullen. Het netwerk kan het beste hier zelf met de antwoorden komen. In ons geval hielp het door duidelijk te maken dat er een deel van de belangen onzichtbaar is, als een ijsberg onder water.



Bron: Pixabay

De antwoorden op de vragenlijst gaan met het netwerk gedeeld worden, de antwoorden moeten in het bewuste deel van het netwerk zijn (ijsberg bovenwater), het hele netwerk moet hetzelfde weten, dat werkt makkelijk en schept vertrouwen. Als je dingen buiten het netwerk houdt, ik baal van dit of dat, diegene is dominant en trekt naar zich toe, dan zit het toch in het onbewuste van het netwerk en voelt de rest dit maar wordt er niets

mee gedaan. Probeer zo met elkaar om te gaan dat je alles durft te delen.

In het interview geen dingen tegen jurist zeggen die je niet met het netwerk wilt delen. Als jullie van elkaar niet weten wat de geheime boodschap is, wordt het moeilijk iets te maken wat gedragen wordt door het hele netwerk. Deze vragenlijst is de lakmoesproef van het netwerk. Als je sociaal wenselijke antwoorden maakt krijg je een document wat je niet wilt. Als eruit komt door deze vragenlijst dat we het niet eens zijn, dan zijn we geen tijd kwijt aan het opstellen van een document en verder samenwerken. Dus schrijf precies op hoe je er echt over denkt. Er

Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

is ook uitgesproken dat een mogelijke conclusie kon zijn dat de organisaties beter niet konden gaan samenwerken.

Facilitator kan ook de vragenlijst invullen, waar van toepassing, omdat ook zij belangen hebben. Zij zullen echter geen onderdeel vormen van de samenwerkingsovereenkomst.

De organisaties vullen een vragenlijst in en wordt geïnterviewd

In bijlage 2 vind je de vragenlijst.

Sessie 2: Beslissingen over openstaande punten

Nu zijn alle meningen van de individuele organisaties duidelijk. De jurist heeft in een schema alle antwoorden van de verschillende organisaties samengevat zodat duidelijk is bij welke vragen er gelijklopende antwoorden zijn gegeven en waar de antwoorden juist uiteenlopen. Bij die laatste onderwerpen moeten er dus gezamenlijke beslissingen over de openstaande punten gemaakt worden. Dit is een pittige sessie waarbij de jurist suggesties doet n.a.v. de antwoorden op de vragenlijst en interviews. Doordat de deelnemers hadden kunnen lezen hoe de andere deelnemers over onderwerpen dachten en door te luisteren naar elkaars overwegingen, worden op een prettige manier besluiten genomen welke de jurist meeneemt in de uiteindelijke samenwerkingsovereenkomst. Door deze aanpak is gezamenlijk eigenaarschap op de afspraken ontstaan en waren er weinig belangrijke wijzigingen meer nodig na het eerste concept.

- **Er wordt vervolgens een check gedaan met een fiscalist of alle financiële afspraken kloppen en of er geen ongewenste fiscale gevolgen zouden kunnen optreden. Belangrijk is bijvoorbeeld indien je, zoals in dit geval, afzonderlijke organisaties bent en als zelfstandige onderneming aan het economische verkeer deelneemt, dat het dan niet moet overkomen of de ondernemingen onder één naam naar buiten toe optreden.**

Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

- **De jurist maakt vervolgens een document “samenwerkingsovereenkomst” en een werkgroeplijst met afvinkpunten welke de werkgroep kan doornemen voordat ze aan een project starten.**
- **Het samenwerkingsovereenkomst document wordt door de desbetreffende ondernemingen onderschreven en zij geven commitment om dit te gaan hanteren.**

De samenwerkingsovereenkomst wordt ondertekend. (bijlage 1)

Stap Projectplan voor de werkgroep vormgeven:

Rol faciliteerder: In het geval van MVO Nederland is afgesproken dat ze enkel het regieteam begeleidt en geen rol heeft in de werkgroep-projecten tenzij MVO Nederland hiervoor apart wordt ingehuurd. Zodra het project idee is vormgegeven zal vanaf punt 3 de werkgroep dit zelf oppakken.

1. Afstemmen of een projectidee omgezet gaat worden tot project van het netwerk, of dat het los van het netwerk een project is.
2. Helder hebben welke parallelle projecten er spelen rondom dit onderwerp met de betrokken projectdeelnemers.
3. Belangen scherp krijgen binnen de projectgroep: Wat is iedereen zijn agenda?
Indien er een externe projectmanager is: Bel 1-op-1 met partijen om te horen wat ze willen bereiken, waar ze het gemeenschappelijke doel zien en welke knelpunten ze zien.
4. Projectplan maken
 - a. Doel
 - b. Eindresultaat
 - c. Wie is trekker? Wie werkt mee en wat dragen ze bij?

Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

- d. Heb je ook je organisatie achter je mee met dit idee?
Mag je er uren aan besteden? [of andere investering?]
 - e. Randvoorwaarden en eisen van opdrachtgever/deelnemers
 - f. Hoe ga je het project aanpakken? Welke activiteiten moet je doen?
 - g. Welke risico's zie je?
 - h. Welke partijen in de omgeving hebben invloed op de aanpak?
 - i. Deel stappen op in projectfasen.
 - j. Planning
 - k. Kosten en hoe worden die gedragen
 - l. Hoe bewaken we kwaliteit en uitvoering?
 - m. Willen we communiceren over het resultaat en hoe?
 - n. Welke afspraken maken we met derden en overige leden van de werkgroep.
5. aan de hand van het projectplan vul je de werkgroeplijst in. (bijlage 3)
 6. projectplan aanscherpen na werkafspraken.
 7. financiering zoeken
 8. uitvoering



Het gebruik van deze documenten is voor eigen risico. Zie ook de disclaimer aan het begin van het stappenplan.

BIJLAGE 5: FLOWCHART WERKGROEP

FLOW CHART CTC

