

Succes met samenwerking

Een eerste beschouwing van het succes van
tijdelijke samenwerkingsverbanden

Guido Brummelkamp

Zoetermeer, december 2008



ISBN: 978-90-371-0990-0

Bestelnummer: A200815

Prijs: € 30,-

Dit onderzoek maakt deel uit van het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap, dat wordt gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken.

Voor alle informatie over MKB en Ondernemerschap: www.ondernemerschap.nl

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1 Voorbeelden van tijdelijke samenwerking	7
1.2 Eerder onderzoek naar tijdelijke samenwerkingsverbanden	7
1.3 Voordelen van tijdelijke samenwerkingsverbanden	8
1.4 Aanleiding voor onderzoek	8
1.5 Methodiek	10
2 Samenwerking tussen bedrijven	11
2.1 Samenwerking en tijdelijke samenwerkingsverbanden	11
2.2 Vruchten van samenwerking	12
3 Tijdelijke samenwerkingsverbanden	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Sectoren en doelstellingen	15
3.3 Duur van tijdelijke samenwerkingsverbanden	16
3.4 Omvang en capaciteit	18
3.5 Innovaties	19
3.6 Vastleggen van afspraken	20
3.7 Evaluatie	22
4 Effectiviteit van tijdelijke samenwerking	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Verwachtingen ten aanzien van effectiviteit	23
4.3 Voortgang in de samenwerking	25
4.4 Evaluatie	26
5 Conclusies	27
6 Bijlage	29

Samenvatting

90.000 MKB-bedrijven werken samen

In Nederlands zijn ongeveer 90.000 MKB-bedrijven betrokken bij een of meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden. Dit komt neer op 17% van het MKB. Het gaat om samenwerking waarbij de partijen zich gezamenlijk een bepaalde taak of een bepaald doel hebben gesteld waarbij vooraf is afgesproken wanneer de samenwerking zal ophouden. Tevens is er sprake van een gemeenschappelijk gedragen risico.

Perspectieven van tijdelijke samenwerking

Al langer wordt aangenomen dat dergelijke samenwerkingsverbanden interessante perspectieven bieden. Door samenwerking zouden bedrijven beter in staat zijn te beantwoorden aan de groeiende vraag naar flexibiliteit, snelheid en aanpassingsvermogen. Bovendien zouden er synergievoordelen mee kunnen worden behaald. Ondanks deze gunstige perspectieven is er nog weinig over tijdelijke samenwerking bekend. Deze perspectieven zijn aanleiding geweest voor dit onderzoek, dat recent vooraf is gegaan door een verkennend onderzoek van EIM in samenwerking met het departement Organisationswetenschappen van de Universiteit van Tilburg.

Het eerdere onderzoek¹ had tot doel een overzicht te krijgen van tijdelijke samenwerking in het MKB. Voorliggend onderzoek heeft tot doel gehad meer inzicht te krijgen in de interne organisatie van samenwerkingsverbanden en de wijze waarop deze samenhangt met doelbereiking.

Bedrijven onderhouden duurzame relaties met hun samenwerkingspartners

In de eerste plaats is duidelijk geworden dat de meeste organisaties serieel samenwerken. Een tijdelijk samenwerkingsverband staat meestal niet op zichzelf maar is een voortzetting van, of een vervolg op een eerdere samenwerking. Veruit de meeste organisaties verwachten dat de samenwerking zich ook na afronding van het project zal voortzetten. Dat samenwerkende partijen vaak al langer met elkaar bekend zijn is er mogelijk de oorzaak van dat vaak op informele wijze wordt samengewerkt. Veelal zijn afspraken niet formeel vastgelegd, noch kennen de meeste samenwerkingsverbanden een formele grondslag in de vorm van een aparte rechtspersoon, zoals bijvoorbeeld een VoF of een BV.

Het aantal bewezen succesfactoren is vooralsnog beperkt

De resultaten van de enquête onder de direct betrokkenen van tijdelijke samenwerkingsverbanden laten geen duidelijke verschillen zien tussen succesvolle samenwerkingsverbanden en minder succesvolle. Mogelijk zijn succesfactoren in de enquêteresultaten niet naar voren gekomen vanwege de moeilijk te definiëren begrippen 'succes' en 'effectiviteit'. Doordat de analyses hier gebaseerd moesten worden op de persoonlijke inschatting van een direct betrokkene over toekomstige

¹ Waarvan verslag wordt gedaan in: De Kok et al., Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB, Zoetermeer, 2008.

ge doelbereiking, zijn goede en minder goede samenwerkingsverbanden mogelijk minder goed van elkaar onderscheiden. Met als mogelijk gevolg dat voor de hand liggende succesfactoren niet als zodanig kunnen worden waargenomen.

De lijst van succesfactoren waarvan de betekenis kon worden vastgesteld blijft op basis van dit onderzoek beperkt tot:

- 1 het aantal samenwerkende partijen: naarmate het aantal samenwerkende partijen kleiner is, neemt de kans toe dat de ondervraagde betrokkene positiever is over het bereiken van de gestelde doelen;
- 2 de duur van de samenwerking: naarmate het samenwerkingsverband langer duurt, neemt de kans toe dat de ondervraagde betrokkene positiever is over het bereiken van de gestelde doelen; en,
- 3 het onderlinge vertrouwen: naarmate er meer vertrouwen is tussen de samenwerkende partijen, neemt de kans toe dat de ondervraagde betrokkene positiever is over het bereiken van de gestelde doelen.

Andere factoren waarvan de betekenis met dit onderzoek niet kon worden vastgesteld maar die desondanks niet definitief als succesfactor kunnen worden afgeschreven, zijn: de omvang van het project (in termen van personeel), de beschikbaarheid van middelen waaronder financiering en personeel, en de ervaring van de betrokken organisaties met eerdere samenwerking. Uitsluitel over de betekenis van deze factoren zal verkregen moeten worden met onderzoek waarin de begrippen succes en effectiviteit uitvoeriger zijn geoperationaliseerd.

1 Inleiding

1.1 Voorbeelden van tijdelijke samenwerking

In 2008 hebben de bureaus Deloitte, Cap Gemini en Panteia tijdelijk samengewerkt. Het doel van deze samenwerking was om - in opdracht van het ministerie van Financiën - vast te stellen hoeveel administratieve lasten voortkomen uit de totale Nederlandse wet- en regelgeving. De samenwerking tussen de drie bureaus was noodzakelijk. Door de omvattendheid van de projectdoelstelling en de korte doorlooptijd was geen van de partijen in staat om het project eigenstandig te realiseren. Alleen door tijdelijk samen te werken kon de benodigde mankracht worden gemobiliseerd en kon het ruim 3 miljoen euro kostende project in vier maanden worden uitgevoerd.

In de sector van zakelijke dienstverlening komen tijdelijke samenwerkingsverbanden regelmatig voor. 29% van de MKB-bedrijven uit deze sector is betrokken bij een tijdelijk samenwerkingsverband¹. Vaak betreft het strategische allianties waarbij specialistische kennis van meerdere bedrijven wordt gecombineerd, om zo concurrentievoordeel te behalen. Door samen te werken probeert men toegang te krijgen tot een nieuwe markt, het netwerk uit te breiden of nieuwe kennis op te doen. Een andere sector waar veel wordt samengewerkt, is de bouw. De samenwerking heeft hier vaak tot doel om gemeenschappelijk tot de uitvoering van projecten te komen waar de organisaties afzonderlijk te klein voor zijn of de kennis niet voor hebben. Enkele aansprekende voorbeelden uit deze sector zijn de bouw van de Kanaaltunnel en de realisatie van de Deltawerken. Een meer recent voorbeeld is de toevoeging van de Noord-Zuidlijn aan het Amsterdamse metrostelsel, waar overigens een boortechniek is toegepast die eerder in een ander tijdelijk samenwerkingsverband is ontwikkeld.

Net als het eerstgenoemde voorbeeld, betreft het samenwerkingsverbanden tussen grote bedrijven. Hoewel het voordeel dat deze bedrijven met hun samenwerking hebben behaald evident is, kan er niet uit worden afgeleid of deze voorbeelden onderdeel zijn van een trend naar meer samenwerking. Het is onduidelijk of het tijdelijke samenwerkingsverband zich heeft ontwikkeld of zal ontwikkelen tot een organisatievorm met een substantiële economische betekenis. Het is niet bekend in hoeverre het tijdelijke samenwerkingsverband aan betekenis wint buiten de grote bedrijven; noch is bekend of de enkele in het oog springende voorbeelden exemplarisch zijn voor een manier van werken die gemeengoed is bij een breed spectrum van bedrijven en bedrijfssectoren. Algemeen genomen geldt dat onze kennis van tijdelijke samenwerkingsverbanden fragmentarisch en beperkt is.

1.2 Eerder onderzoek naar tijdelijke samenwerkingsverbanden

Op basis van recent onderzoek van EIM in samenwerking met het departement Organisetiwetenschappen van de Universiteit van Tilburg, blijkt dat ongeveer 90.000 MKB-bedrijven betrokken zijn bij één of meerdere tijdelijke samenwer-

¹ De Kok et al., Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB, Zoetermeer, 2008.

kingsverbanden. Dit komt neer op 17% van het MKB. Voor sommige bedrijven is een tijdelijk samenwerkingsverband een eenmalige exercitie. Maar er zijn er ook die door de jaren heen veelvuldig samenwerking hebben gezocht met partners. Een deel van deze bedrijven was zelfs ten tijde van het onderzoek in meerdere samenwerkingsverbanden actief. Veertien procent van de onderzochte bedrijven was zelfs in meer dan tien verschillende tijdelijke samenwerkingsverbanden actief. Onder de samenwerkende bedrijven bestaat over het algemeen tevredenheid over dat wat de samenwerking heeft opgeleverd. Bijna zestig procent geeft aan tevreden te zijn, bijna veertig procent is zelfs zeer tevreden¹.

1.3 Voordelen van tijdelijke samenwerkingsverbanden

Ondanks de beperkte beschikbaarheid van kennis over tijdelijke samenwerkingsverbanden, wordt wel aangenomen dat deze organisatievorm gunstige perspectieven biedt aan bedrijven. Het tijdelijke samenwerkingsverband zou goed passen bij de groeiende vraag naar flexibiliteit, snelheid en aanpassingsvermogen. Meer concreet zouden deze samenwerkingsverbanden beter dan hun moederorganisaties in staat zijn projectdoelen te realiseren. In de eerste plaats kan door samenwerking synergie ontstaan, waarbij bedrijven gezamenlijk meer kunnen bereiken tegen lagere kosten dan wanneer zij afzonderlijk van elkaar zouden werken. In de tweede plaats biedt het tijdelijke verband medewerkers de mogelijkheid zich los te maken uit hun eigen organisatie om zich volledig op de projectdoelstellingen te kunnen richten. Tijdelijke samenwerkingsverbanden zouden hierdoor doelgerichter werken. Ten derde zouden zij minder last hebben van belemmeringen die organisatieculturen in zich kunnen hebben die over langere tijd zijn ontwikkeld. Door een tijdelijke organisatie op te richten kunnen bedrijven medewerkers over ingesleten cultuur- en gedragspatronen heen laten springen. Ten slotte kunnen bedrijven met een samenwerkingsverband grotere projecten realiseren dan zij afzonderlijk aankunnen. Hierbij valt te denken aan projecten waarbij de risico's dermate groot zijn dat uitvoering alleen mogelijk is wanneer deze risico's enigszins worden gespreid. Daarnaast valt te denken aan projecten waarvoor vanwege de omvang de afzonderlijke organisaties zelf niet de benodigde mankracht kunnen vrijmaken.

1.4 Aanleiding voor onderzoek

De voordelen en potentie die aan het tijdelijke samenwerkingsverband worden toegedicht en tegelijkertijd de afwezigheid van kennis, zijn voor de Universiteit Tilburg en EIM aanleiding geweest om gezamenlijk onderzoek te doen op dit terrein. Onderzoek dat tot nu toe is uitgevoerd is voornamelijk kwalitatief van aard en is gebaseerd op casestudies. Onderzoek gebaseerd op grootschalig veldwerk is beperkt. Hierdoor is wel bekend welke vormen tijdelijke samenwerkingsverbanden kunnen aannemen, maar is onbekend hoe vaak deze verschillende vormen voorkomen en of er bijvoorbeeld tussen bedrijfssectoren verschillen bestaan in de voorkeur voor bepaalde typen van tijdelijke samenwerking. Het doel van het gezamenlijke onderzoekswerk van de Universiteit van Tilburg en EIM is om hier verandering in te brengen. Het onderzoek is in twee fasen uitgevoerd, waarover afzonderlijk is gerapporteerd. De eerste fase is afgerond in de zomer van

¹ De Kok et al., Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB, Zoetermeer, 2008.

2008. De resultaten zijn opgenomen in het rapport 'Tijdelijke organisaties in het Nederlandse MKB'. De resultaten van de tweede fase zijn opgenomen in voorliggend rapport. Met het eerste rapport is vooral basisinformatie over tijdelijke samenwerkingsverbanden gepresenteerd. Dit rapport gaat verder in op de vraag hoe tijdelijke samenwerkingsverbanden zijn georganiseerd. Het rapport is gebaseerd op een enquête onder 147 tijdelijke samenwerkingsverbanden.

Eerste fase

De eerste fase van het onderzoek heeft in het teken gestaan van het verzamelen van basisinformatie over tijdelijke samenwerkingsverbanden in het MKB. Vragen die in deze fase centraal hebben gestaan zijn: Hoeveel bedrijven zijn bij een tijdelijk samenwerkingsverband betrokken?, Wat zijn de belangrijkste structuurkenmerken van deze samenwerkingsverbanden?, Welke omvang hebben deze verbanden? en: Hoe tijdelijk zijn ze? De basisinformatie is op twee manieren verzameld: via het MKB-Beleidspanel van het onderzoeksprogramma 'MKB en Ondernemerschap' en via een aparte enquête onder bedrijven met 1-250 werknemers.

De resultaten zijn opgenomen in het rapport 'Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB'. Buiten dit rapport om worden de belangrijkste cijfers ook ontsloten via de kennissite van het programmaonderzoek.

Tweede fase

In de tweede fase van het onderzoek, waarvan in voorliggend rapport verslag wordt gedaan, is de aandacht van de deelnemende organisaties verschoven naar de tijdelijke samenwerkingsverbanden zelf. Deze tweede fase is gebaseerd op een enquête die in aanvulling op de eerst twee is gehouden. Deze enquête is afgenomen onder personen die zelf deel uitmaken van het tijdelijke samenwerkingsverband. De positie van de respondent ten opzichte van de tijdelijke samenwerking verschilt daarmee met de positie van de respondent uit de eerdere enquête waarbij mensen uit de 'moederorganisaties' (de samenwerkende partijen) zijn ondervraagd.

Met de tweede fase is het onderzoek naar tijdelijke samenwerkingsverbanden verdiept en verbreed. Naast algemene informatie over de doelen van samenwerking, de duur van de samenwerking en de omvang (in personele termen), is getracht zicht te krijgen op de manier waarop de partijen samenwerken. Nagegaan is waarover werkafspraken zijn gemaakt, hoe tijdelijke samenwerkingsverbanden zijn ingericht en in welke mate zij onafhankelijk van de moederorganisaties beslissingen kunnen nemen. Concrete voorbeelden van zaken die met de respondent zijn doorgenomen, zijn: de hiërarchie binnen het tijdelijke samenwerkingsverband, de mate waarin in samenspraak besluiten worden genomen en of de samenwerking procesinnovaties heeft opgeleverd.

De toegevoegde waarde van dit rapport ten opzichte van de rapportage over de eerste fase ligt met name in de evaluatie van het succes van tijdelijke samenwerkingsverbanden. Hierin wordt nagegaan hoe succesvolle tijdelijke samenwerkingsverbanden zich verhouden tot de minder succesvolle. In deze tweede fase van het onderzoek heeft de volgende vraag centraal gestaan: hoe onderscheiden succesvolle tijdelijke samenwerkingsverbanden zich van minder succesvolle?

1.5 Methodiek

In het najaar van 2006 zijn 1.500 bedrijven telefonisch ondervraagd over tijdelijke samenwerking. Van de ondervraagde bedrijven bleken er 396 op het moment van de enquête betrokken te zijn bij een of meerdere tijdelijke samenwerkingsverbanden. Deze bedrijven zijn in het voorjaar van 2008 in het kader van de tweede fase van het onderzoek opnieuw benaderd, en 147 van hen waren bereid om aan deze tweede enquête deel te nemen. In deze laatste enquête is vooral ingegaan op de wijze waarop het tijdelijke samenwerkingsverband is vormgegeven, welke doelen men voor ogen heeft en welke knelpunten zich tijdens de samenwerking hebben voorgedaan.

Representativiteit

Voor de populatie van 147 bedrijven die hebben deelgenomen aan de tweede fase van het onderzoek kan niet worden vastgesteld in hoeverre zij representatief zijn voor alle samenwerkende bedrijven in Nederland. Dit vanwege de afhankelijkheid van de bereidheid onder tijdelijke samenwerkingsverbanden om deel te nemen aan het onderzoek. Vragen over de representativiteit komen met name naar voren bij de beschouwing van de branches waarin tijdelijke samenwerkingsverbanden zijn opgericht. Binnen de populatie is de bouwsector sterk oververtegenwoordigd.

Operationalisering van het begrip 'succes'

Twee enquêtevragen zijn in de analyse als uitgangspunt genomen om het succes van het samenwerkingsverband af te leiden. Het gaat om:

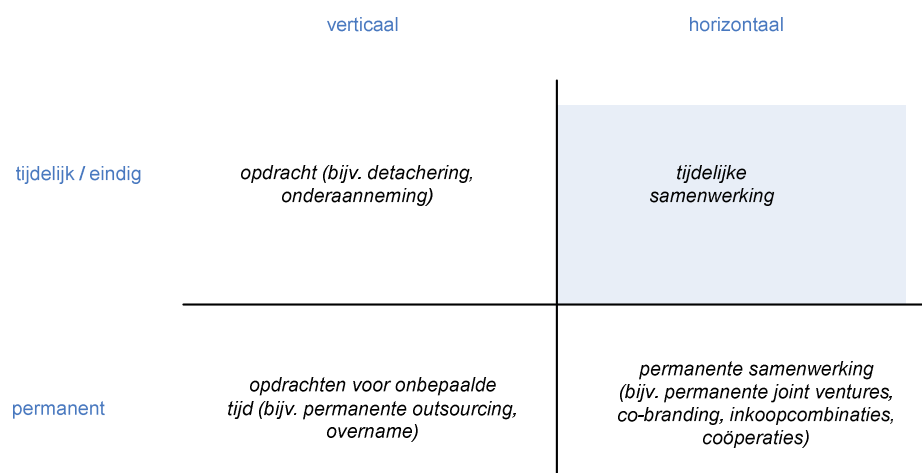
- de inschatting van de respondent over de mate waarin doelstellingen reeds zijn gerealiseerd;
- de mate waarin het project is vertraagd, herzien of zelfs geheel is stopgezet of niet gestart.

Met statistische analyses op het databestand, is het verband tussen deze 'succesindicatoren' en uiteenlopende variabelen (zoals genoemd in paragraaf 1.3) onderzocht. De resultaten zijn opgenomen in het vierde hoofdstuk. In het derde hoofdstuk wordt voornamelijk ingegaan op de kenmerken van tijdelijke samenwerking.

2 Samenwerking tussen bedrijven

2.1 Samenwerking en tijdelijke samenwerkingsverbanden

Samenwerking is een bestaansvoorwaarde voor bedrijven; zij werken bij uitstek samen. De meeste samenwerking betreft echter niet de tijdelijke samenwerking die onderwerp is van deze studie. Voor een goed begrip wordt hier het begrip 'tijdelijk samenwerkingsverband' eerst in de context van overige samenwerkingsvormen geplaatst. Er kan een globale vierdeling tussen samenwerkingsverbanden worden gemaakt op basis van de duur van de samenwerking en de hiërarchische verhouding tussen de partners. In onderstaande figuur zijn deze dimensies tegen elkaar afgezet. Onder verticale samenwerking worden vormen verstaan waarbij één van de partijen het initiatief neemt én behoudt. Een veelvoorkomend voorbeeld is het onderaannemerschap, waarbij een bedrijf gebruik maakt van de diensten van een andere bedrijf om een opdracht uit te voeren. In deze samenwerking is sprake van opdrachtgeverschap. Hoewel er in deze vorm sprake kan zijn van gemeenschappelijke doelen en inspanningen, is één van de partijen opdrachtgever die de randvoorwaarden bepaalt waarbinnen de andere partij(en) moet(en) werken.



Een andere dimensie waarop samenwerkingsverbanden van elkaar kunnen verschillen is het vooruitzicht op beëindiging van de samenwerking. Voor veel samenwerkingsverbanden is vooraf bepaald wanneer de samenwerking wordt beëindigd. Men kan hiervoor een specifieke datum vaststellen, maar men kan ook afspreken dat een samenwerking pas wordt afgesloten op het moment dat de doelstellingen van de samenwerking zijn behaald. Er zijn ook veel samenwerkingsverbanden waar geen sprake is van concrete vastgestelde eindtermen. Het gaat daarmee om permanente samenwerking. Deze verbanden kunnen uitgroeien tot vergaande geïnstitutionaliseerde verbanden zoals een permanente joint venture met een eigen positie in de markt of een coöperatie met een eigen leiding waarbij samenwerkende bedrijven middels aandeelhouderschap op afstand betrokken zijn. Internationaal aansprekende voorbeelden hiervan zijn de gemeenschappelijke ontwikkeling van auto's door Toyota, Peugeot en Citroën, en Floraholland - de grootste bloemenveiling ter wereld - die is voortgekomen uit samenwerking tussen Nederlandse kwekers. Een voorbeeld van een meer recent initiatief is de ontwikkeling van het Senseo-koffiezetapparaat door Philips en Douwe

Egberts. In het eerste voorbeeld hebben de drie bedrijven gemeenschappelijk auto's ontwikkeld en daarvoor een gemeenschappelijke productielijn opgezet. In het tweede en derde voorbeeld is dit ook het geval, maar daar hebben de bedrijven tevens - voor het specifieke product/de specifieke dienst - een gemeenschappelijke markeringsstrategie ontwikkeld. Er wordt in dit verband ook wel gesproken van co-branding.

In deze studie richten wij ons op tijdelijke horizontale samenwerking tussen bedrijven. Het gaat hier om een vorm van samenwerking die zich in de eerste plaats van andere samenwerkingsvormen onderscheidt vanwege de meer gelijke positie van partijen. Dit betekent dat geen van de partijen eenzijdig kan bepalen wat de anderen moeten doen en dat risico's gemeenschappelijk worden gedragen. Onderwerp van deze studie zijn zowel samenwerkingsvormen waarbij de partijen een aparte rechtspersoon hebben opgericht als samenwerkingsvormen waarbij dat niet het geval is.

Bij de afbakening van het domein van deze studie moet worden opgemerkt dat tijdelijke horizontale samenwerking moeilijk is te onderscheiden van de permanente horizontale samenwerking. In het geval van co-branding blijft de samenwerking bestaan tot het moment dat het gemeenschappelijke product uit de markt wordt gehaald. Ten opzichte van de samenwerkende bedrijven is de samenwerking tijdelijk, terwijl het ten opzichte van het product een permanente samenwerking is. De samenwerking blijkt immers bestaan zolang het product bestaat.

De definitie die in dit onderzoek leidend is geweest in de selectie van tijdelijke samenwerkingsverbanden, luidt als volgt:

Er is sprake van een tijdelijk samenwerkingsverband als twee of meer organisaties samenwerken aan het uitvoeren van een bepaalde taak of het realiseren van een bepaald doel, waarbij vooraf is afgesproken wanneer deze samenwerking zal ophouden. Daarbij hebben de samenwerkingspartijen gelijke posities, wat inhoudt dat geen van de partijen eenzijdig kan bepalen wat de andere partij of partijen moet(en) doen en dat risico's gemeenschappelijk worden gedragen.

2.2 Vruchten van samenwerking

Enkele Nederlandse bedrijfssectoren kennen internationaal een bijzonder sterke concurrentiepositie als gevolg van samenwerking. Dit geldt van oudsher voor de landbouwsector, waar coöperaties van boeren en tuinders door de jaren zijn uitgegroeid tot mondiaal aansprekende bedrijven. Al eerder werd gerefereerd aan Floraholland (voorheen de Verenigde Bloemenveilingen Aalsmeer) van waaruit op dit moment ruim zestig procent van alle bloemen en planten ter wereld wordt verhandeld en gedistribueerd. Deze coöperatie heeft niet alleen de positie van de samenwerkende kwekers versterkt, maar functioneert als vliegwiel voor de tuinbouwketen als geheel en tevens voor de daaraan toeleverende bedrijven.

Andere sectoren waarin gemeenschappelijke inspanningen van bedrijven aan een sterke internationale concurrentiepositie hebben bijgedragen, zijn de elektro-industrie, chemie, offshorebedrijven en transport en logistieke dienstverlening.

Deze voorbeelden illustreren dat samenwerking een sector stimulant kan geven. Het kan een sector een zekere massa verschaffen waar een sterke internationale positie uit kan voortkomen. Kenmerkend voor de genoemde voorbeelden is dat de samenwerking horizontaal plaatsvond en dat de participerende partijen bereid waren om over hun eigen individuele belang heen te stappen om gezamenlijk hun belang te vergroten. De betekenis van de verbanden heeft zich vervolgens door de jaren heen kunnen ontwikkelen.

De betekenis van tijdelijke samenwerkingsverbanden is vooralsnog van een andere orde. De horizon van een tijdelijke samenwerking ligt aanzienlijk dichterbij. Tijdelijke samenwerkingsverbanden hebben meestal een kortetermijndoelstelling.

3 Tijdelijke samenwerkingsverbanden

3.1 Inleiding

De begrenzing van het begrip tijdelijke samenwerking laat onverlet dat deze samenwerking uiteenlopende vormen kan aannemen. Tijdelijke samenwerkingsverbanden kunnen uiteenlopen van culturele evenementen tot aan de ontwikkeling van industriële toepassingen of de uitvoering van infrastructurele projecten. Voor een goed begrip van het tijdelijke samenwerkingsverband is het daarom goed een overzicht te hebben op waar de samenwerkingsverbanden inhoudelijk voor staan. In dit hoofdstuk wordt daarom de groep van tijdelijke samenwerkingsverbanden die onderwerp zijn geweest van de enquête ontleed. Dit gebeurt in de eerste plaats aan de hand van de doelen die de deelnemende organisaties zich hebben gesteld. Vervolgens wordt ook gekeken naar duur, rechtsvorm en omvang van het samenwerkingsverband.

3.2 Sectoren en doelstellingen

De samenwerkingsverbanden die voor dit onderzoek zijn ondervraagd komen voort uit vier bedrijfssectoren. Dit zijn de bouw, industrie, zakelijke dienstverlening en overige dienstverlening. Een nadere beschouwing van laatstgenoemde categorie leert dat het hier om een verscheidenheid aan organisaties gaat met uiteenlopende doelstellingen. Veelal hebben zij doelstellingen in de maatschappelijke not-for-profitsfeer. Veel projecten staan in het teken van onderwijs, opleiding, arbeidsparticipatie en cultuur. Van de gevonden 147 samenwerkingsverbanden die nader ondervraagd zijn, behoort zestig procent tot de bouw, industrie of zakelijke dienstverlening. In onderstaande tabel is een overzicht gegeven.

Tabel 1 Tijdelijke samenwerkingsverbanden in sectoren (meerdere antwoorden mogelijk)

<i>sector</i>	<i>aantal</i>
Industrie	26
Bouw	49
Zakelijke dienstverlening	16
Overige dienstverlening	49
Overige sectoren	12

Bron: EIM, 2008.

Bij een beschouwing van de functie van tijdelijke samenwerkingsverbanden is het onderscheid tussen bedrijfssectoren bijzonder relevant. De functie van een tijdelijke samenwerking verschilt per sector. Industriële bedrijven werken om andere redenen samen dan bouwbedrijven of zakelijke dienstverleners. Industriële bedrijven werken vaak samen ten behoeve van de ontwikkeling van nieuwe producten of productieprocessen.

De motivatie om samen te werken komt in de industrie vooral voort uit de behoefte om risico's en kosten te delen. Van de ondervraagde 26 industriële tijde-

lijke samenwerkingsverbanden gaf ongeveer de helft aan dat de samenwerking in het teken stond van de ontwikkeling van een nieuw product of procédé. Een voorbeeld hiervan is een metaalbedrijf dat in samenwerking met enkele branchegenoten een nieuw procédé ontwikkelt om corrosie tegen te gaan. Directe aanleiding hiervoor waren aangescherpte milieueisen die kostbare consequenties hadden voor het toepassen van de tot nu toe gehanteerde coatings. Behalve vanwege risicospreiding en kostendeling wordt binnen de industriesector ook vaak samengewerkt om specifieke kennis van bedrijven te combineren. In de bouw staat samenwerking veel minder vaak in het teken van innovatie. Het samenwerkingsverband heeft daarin minder vaak expliciet tot doel om nieuwe technieken te ontwikkelen. Gemeenschappelijke bouwprojecten lijken vooral voort te komen uit de behoefte aan risicospreiding en schaalvoordelen. Voorbeelden van projecten waar bedrijven samenwerking hebben gezocht zijn de aanleg van een rijksweg en de ontwikkeling van een bedrijventerrein. In Tabel 2 zijn de doelstellingen onderscheiden van de tijdelijke samenwerkingsverbanden waarbij de ondervraagde bouwbedrijven betrokken zijn. Twee samenwerkingsverbanden die hier zijn ondergebracht bij 'overige' hebben betrekking op het gemeenschappelijk scholen van medewerkers.

Tabel 2 Doelstellingen van tijdelijke samenwerkingsverbanden in de bouw (N=49)

<i>doel van de tijdelijke samenwerking</i>	<i>aantal</i>
werk ten behoeve van installaties of afwerking	3
bouwen	15
gebieds- en/of grondontwikkeling	9
weg/rail/waterwegbouw	6
onderhoud	2
overig	7
onbekend	8

Bron: EIM, 2008.

Veel minder eenduidig zijn de motieven in de zakelijke dienstverlening om samen te werken. Er is een grote variëteit aan doelstellingen. Behalve vanwege de behoefte aan risicospreiding (industrie en bouw), schaalvergroting (zoals in de bouw ook vaak voorkomt) en innovatie (zoals in de industrie) wordt hier ook samengewerkt ten behoeve van het creëren van draagvlak en gemeenschappelijke promotie.

3.3 Duur van tijdelijke samenwerkingsverbanden

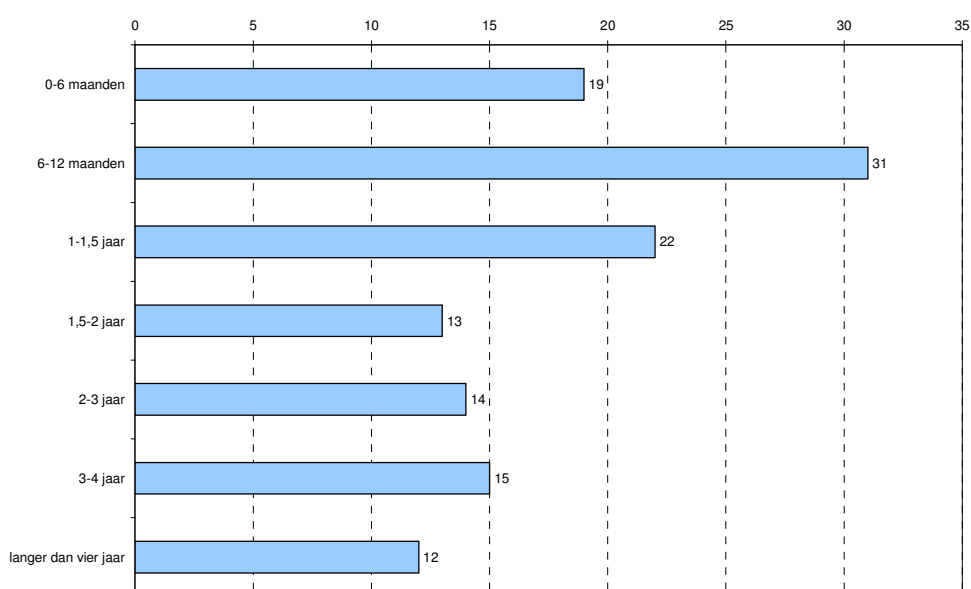
De meeste tijdelijke samenwerkingsverbanden zijn opgericht in het kader van een specifieke doelstelling, die zich laat omschrijven met concrete eindtermen. Vaak is door de samenwerkende partijen een tijdspad geconstrueerd. Hiermee verschilt de tijdelijke samenwerking van de bedrijven waaruit deze voortkomt. Daar waar bedrijven zich doorgaans algemene doelen stellen die zelden op een vooraf vastgestelde tijd kunnen zijn afgerond, is dat bij tijdelijke organisaties meestal wel het geval. Daar waar het bouwbedrijf zich tot doel stelt winst te behalen met de bouw van duurzame en kwalitatief hoogstaande bouwwerken, heeft het samenwerkingsverband waarin het participeert tot doel op een bepaalde da-

tum een complex van seniorenwoningen op te leveren. Met het bereiken van dit doel is vaak de grond voor samenwerking verdwenen en wordt het samenwerkingsverband opgeheven. Voor de meeste samenwerkingsverbanden bestaat daarom vooraf een idee van het tijdstip waarop het tot een einde komt.

Voor zestig procent van de tijdelijke organisaties is het einde van het project expliciet gedefinieerd in termen van tijd. Voor de overige tijdelijke samenwerkingsverbanden geldt dat het einde vooral wordt bepaald op basis van doelbereiking. Hier hebben de samenwerkende organisaties afgesproken dat de samenwerking wordt opgeheven op het moment dat de taken zijn uitgevoerd. Dit laatste neemt niet weg dat men in vrijwel alle gevallen een duidelijk beeld heeft van de totale duur van de samenwerking.

Meer dan de helft (57%) van de tijdelijke samenwerkingsverbanden die in het kader van deze studie zijn bekeken, heeft een doorlooptijd van minder dan anderhalf jaar. In onderstaande figuur zijn de tijdelijke samenwerkingsverbanden van elkaar onderscheiden op basis van begrote tijdsduur.

Figuur 1 Beoogde duur van tijdelijke samenwerkingsverbanden, in absolute aantallen



Bron: EIM, 2008.

Hoewel de leeftijd van een tijdelijke organisatie meestal beperkt blijft tot hooguit enkele jaren, beslaat de samenwerking tussen de deelnemende partijen vaak een veel langere periode. Driekwart van de bedrijven die betrokken waren bij een van de 147 onderzochte samenwerkingsverbanden geeft aan dat men ook al voor het specifieke project samenwerkte met dezelfde bedrijven. Bovendien verwachten de meeste respondenten ook in de toekomst met dezelfde partners nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan.

Tabel 3 Duurzaamheid tijdelijke samenwerkingsverbanden

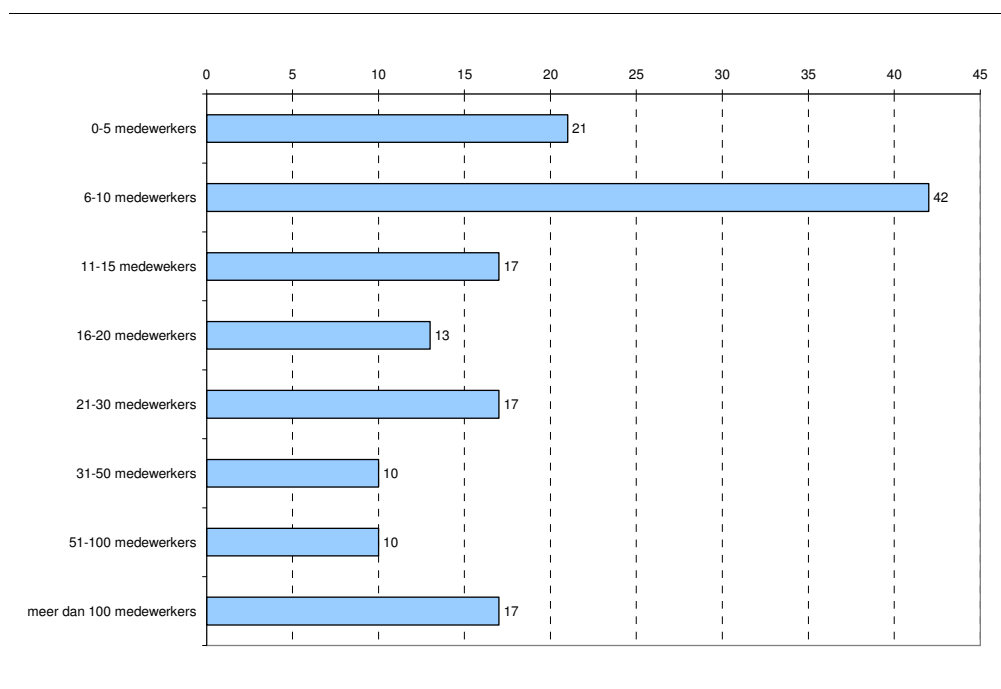
<i>Verwachten de deelnemende partijen in de toekomst samen te werken?</i>			
Hebben de deelnemende partijen al eens eerder samengewerkt?	'ja'	'nee'	totaal
'ja'	103	2	105
'nee'	28	4	32
totaal	131	6	137

Bron: EIM, 2008.

3.4 Omvang en capaciteit

Gemiddeld zijn er rond de dertig mensen betrokken bij een tijdelijke samenwerking. Wat personeelsaantal betreft komt de organisatie met 15 medewerkers het vaakst voor. Meestal zijn deze medewerkers niet fulltime voor het project vrijgemaakt.

Figuur 2 Omvang van tijdelijke samenwerkingsverbanden op basis van aantal betrokken medewerkers, in absolute aantallen



Bron: EIM, 2008.

Veel samenwerkingsverbanden die in het kader van deze studie zijn gevonden, hebben betrekking op bouwprojecten. In deze sector zijn de samenwerkingsverbanden vaak grootschalig. Bij de helft van alle gevonden samenwerkingsverbanden in de bouw zijn meer dan twintig mensen werkzaam. Hoewel er in de industriële sector ook grote projecten zijn gevonden, is de gemiddelde omvang aanzienlijk kleiner dan in de bouw. Samenwerking tussen bedrijven in de zakelijke dienstverlening is het meest kleinschalig. Onder de geënquêteerde samenwerkingsverbanden binnen deze sector zijn er geen gevonden waarin meer dan 25 personen werkzaam waren.

Uit de vorm die samenwerkende bedrijven kiezen kan worden afgeleid dat veel tijdelijke samenwerkingsverbanden een min of meer informele basis hebben. In het vorige hoofdstuk is al beschreven dat vanuit de meeste tijdelijke organisaties geen aparte rechtspersoon zijn, en dat indien er wel voor wordt gekozen een aparte organisatie op te zetten, dit meestal een eenvoudige Vennootschap onder Firma is. Het is de vraag of de tijdelijke organisatie daarmee niet meer is dan een overeenkomst tussen bedrijven, zonder dat er sprake is van een eigenstandige organisatiestructuur en cultuur.

Een eerste indicatie van de mate waarin de tijdelijke samenwerking een op zichzelf staande entiteit vormt, is de mate waarin personeel blijvend (voor de duur ervan) is vrijgemaakt. Een analyse van de 147 tijdelijke samenwerkingsverbanden leert dat hier meestal geen sprake van is. In de helft van de gevonden tijdelijke organisaties is geen enkel personeelslid daarvoor geheel vrijgemaakt. In veel andere gevallen is slechts een beperkt deel van de medewerkers die aan het project werken geheel daarvoor vrijgemaakt. In vijftien van de gevonden tijdelijke organisaties was wel iedereen volledig vrijgemaakt. Twaalf daarvan betroffen een bouwproject.

Tabel 4 Hoeveel procent van de medewerkers is volledig vrijgemaakt voor de tijdelijke samenwerking?

	<i>N</i>	%
Niemand is geheel vrijgemaakt	67	47
1 tot 25%	18	12
25%-50%	19	13
50%-75%	15	10
75-99%	10	7
Iedereen die voor de TO werkt, is daar volledig voor vrijgemaakt	15	10

Bron: EIM, 2008.

Doordat veel mensen niet volledig zijn vrijgemaakt ontstaat er een soort van fluide organisatie waar mensen makkelijk in- en uitstromen al naar gelang de behoefte aan personeelscapaciteit. Dit beeld wordt bevestigd door het aantal respondenten dat aangeeft dat het personeelsbestand van hun tijdelijke organisatie een zekere mate van instabiliteit kent.

3.5 Innovaties

In de inleiding is aangegeven dat tijdelijke samenwerkingsverbanden in theorie bij uitstek geschikt lijken voor de ontwikkeling van nieuwe werkprocessen, producten of diensten. De combinatie van kennis en capaciteiten die een samenwerkingsverband voorstaat, zou ertoe kunnen bijdragen dat op een andere manier wordt gewerkt of dat uiteindelijk tot een dienst of product wordt gekomen waar de afzonderlijke organisaties niet toe in staat zouden zijn geweest. Om na te gaan in hoeverre samenwerkingsverbanden vernieuwend zijn ten opzichte van de moederorganisaties, is de respondenten gevraagd om de ontwikkelde kennis te beschrijven die in het kader van de samenwerking is ontwikkeld. Een meerder-

heid geeft aan dat de ontwikkelde kennis niet nieuw is of dat de ontwikkelde kennis toch vooral een variatie is op reeds bestaande kennis.

Tabel 5 Ontwikkeling van nieuwe kennis

<i>Hoe zou u de ontwikkelde kennis omschrijven?</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Als een variatie op reeds bestaande kennis	66	45
Als kennis die nieuw is voor dit project	19	13
Als kennis die nieuw is voor de sector	34	23
Als kennis die nieuw is voor de gehele wereld	10	7
Deze samenwerking heeft geen nieuwe kennis ontwikkeld	18	12
Totaal	147	100

Bron: EIM, 2008.

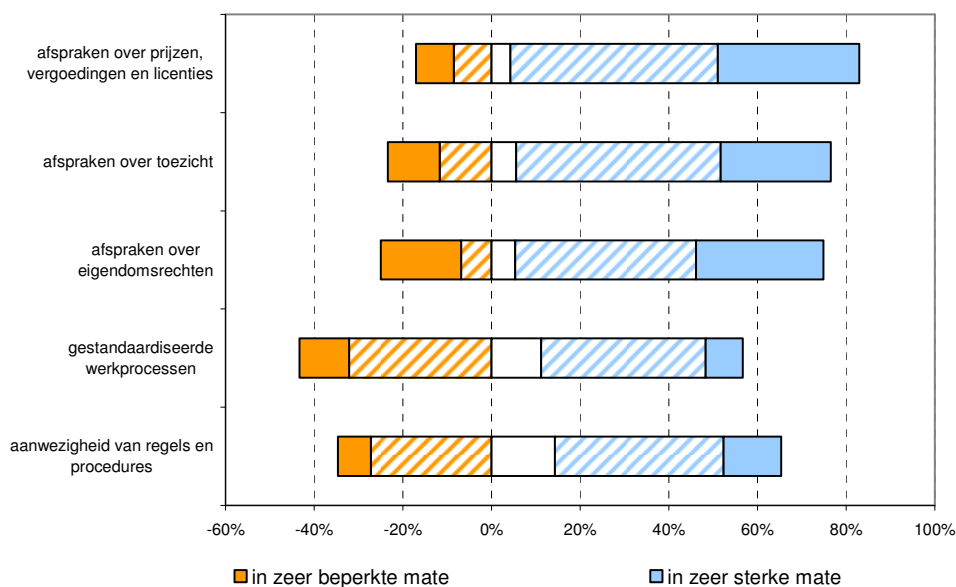
Aan de respondenten is voorts gevraagd of het samenwerkingsverband innovaties heeft opgeleverd die betrekking hebben op de samenwerking zelf. Ruim veertig procent zegt dat dit het geval is. In bijna twee derde van de gevallen stonden deze innovaties in het teken van verbetering van de prestaties of verlaging van de kosten. De vraag of het samenwerkingsverband innovaties heeft opgeleverd die direct verband houden met het eindproduct of de gemeenschappelijke dienstverlening wordt door iets meer respondenten bevestigend beantwoord (46%).

3.6 Vastleggen van afspraken

Bij de meeste tijdelijke samenwerkingsverbanden hebben de samenwerkende bedrijven vooraf afspraken gemaakt over te hanteren prijzen, vergoedingen en licenties. Desondanks zijn bij een substantieel deel van de tijdelijke samenwerkingsverbanden dergelijke afspraken niet of in beperkte mate gemaakt. Het gaat om bijna een vijfde van de 147 onderzochte samenwerkingsverbanden. Vergelijkbaar is het beeld met betrekking tot afspraken over eigendomsrechten en de verdeling van opbrengsten die de samenwerking (eventueel) oplevert. In een kwart van de gevallen hebben de participerende bedrijven hier geen of vrijwel geen afspraken over gemaakt.

In nog mindere mate zijn vooraf afspraken gemaakt over werkprocessen en procedures. Op de vraag in welke mate de activiteiten en het werk van het project zijn gebaseerd op formele regels en procedures antwoordt ruim een derde dat dit niet of nauwelijks is gebeurd. Nog minder wordt er gewerkt volgens gestandaardiseerde werkprocessen.

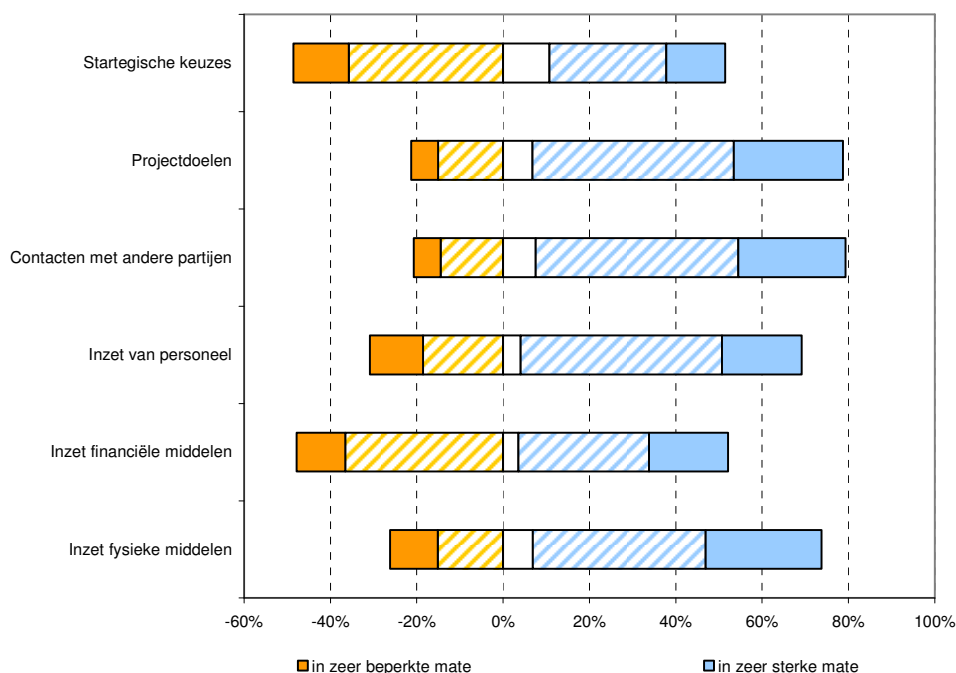
Figuur 3 Mate waarin afspraken zijn gemaakt én zijn vastgelegd



Bron: EIM, 2008.

Tijdelijke samenwerkingsverbanden zijn veelal in staat om eigenstandig beslissingen te nemen. Dit geldt met name bij beslissingen van operationele aard zoals het onderhouden van contacten met externe partijen, het formuleren of bijstellen van projectdoelen, de inzet van fysieke middelen (zoals computers) en de inzet van personeel. Een meerderheid (52%) van de respondenten geeft aan dat de tijdelijke samenwerking waarbij zij betrokken zijn op deze aspecten zelfstandig kan beslissen. De zelfstandigheid wordt minder naarmate beslissingen strategisch van aard worden of financiële consequenties inhouden voor de moederorganisaties.

Figuur 4 In welke mate kunnen op welke terreinen door TO's zelfstandig beslissingen worden genomen?



Bron: EIM, 2008.

3.7 Evaluatie

In de eerste twee hoofdstukken is aangegeven dat veel bedrijven samenwerken. Op basis van dit hoofdstuk kan eraan worden toegevoegd dat bedrijven die samenwerken dat vaak serieel doen. Een samenwerkingsverband staat meestal niet op zichzelf maar is een voortzetting van, of een vervolg op eerdere samenwerking. Veruit de meeste respondenten die in het kader van dit onderzoek zijn bevraagd, verwachten ook dat de samenwerking zich na afronding van het project zal voortzetten. Het beeld dat hiermee naar voren komt is dat samenwerking vanzelfsprekend is. Wellicht worden daarom in veel gevallen zaken niet vastgelegd; de meeste tijdelijke samenwerkingsverbanden hebben ook geen formele grondslag.

4 Effectiviteit van tijdelijke samenwerking

4.1 Inleiding

De gunstige perspectieven die aan tijdelijke samenwerking worden toegedicht, laten onverlet dat er weinig bekend is over de effectiviteit en het succes van tijdelijke samenwerkingsverbanden. Het bewijs dat tijdelijke organisaties beter presteren dan de intracompany-verbanden is feitelijk (nog) niet geleverd. De perspectieven zijn vooral gestoeld op een algemeen en breed gedragen aanneme. Lundlin¹ omschrijft die als volgt '... temporary systems provide superior effectiveness and goal accomplishment, particularly when the goal to be achieved involves change or transformation.' Deze aanname is niet zozeer gebaseerd op een analyse van doelbereiking of bewezen effectiviteit, maar is meer afgeleid uit de kenmerken van tijdelijke samenwerking en de voordelen die dit waarschijnlijk oplevert. In paragraaf 1.2 is hier al kort op ingegaan. Tijdelijke organisaties zouden beter in staat zijn zich te concentreren op de uitvoering van taken die nodig zijn om de doelen te bereiken. Ook zouden zij minder gehinderd worden door ingesleten organisatieculturen en gedragspatronen die contraproductief kunnen zijn.

Een eenduidige benadering voor het meten van succes van tijdelijke samenwerkingsverbanden is ook nog niet ontwikkeld. Het artikel van Janowicz² leert dat dit vooral komt doordat de uitkomsten van tijdelijke samenwerking bij uitstek multidimensionaal zijn. De verschillende belanghebbenden zullen de resultaten verschillend beoordelen. Tevens zijn er verschillende dimensies waarlangs het succes kan worden afgemeten. Op basis van Shenhar (2001) noemt Janowicz er vier: project-efficiency, klanttevredenheid, baten voor de samenwerkende partijen, en termijn waarop wordt gekeken (langetermijneffecten kunnen verschillen van effecten op de korte termijn). Op basis van deze inzichten kan gesteld worden dat de bewijsvoering rond de effectiviteit van tijdelijke samenwerking een omvattende en complexe zaak is. Deze studie kan daarmee geen uitsluitel geven maar wel een aanzet tot meer inzicht in succesfactoren. Deze aanzet wordt in dit hoofdstuk gegeven.

4.2 Verwachtingen ten aanzien van effectiviteit

Veruit de meeste tijdelijke samenwerkingsverbanden worden door de direct betrokkenen positief beoordeeld als het gaat om doelbereiking. Driekwart van de respondenten geeft aan te verwachten dat de doelen bereikt zullen worden. De overigen stellen zich hierin neutraal op, of verwachten dat de doelen niet zullen worden bereikt. Het gaat om in totaal drieëndertig organisaties. Deze onderscheiden zich niet duidelijk van de succesvolle. In het kader van het onderzoek is de betekenis van meerdere mogelijke succesfactoren geëxploreerd. Daarnaast is nagegaan of er tussen bedrijfssectoren verschillen bestaan in het succes dat

¹ Lundlin, R.A., Temporary organizations and projectmanagement (Ed.), Scandinavian Journal of Management, 11 (4), 1995.

² Janowicz, M., Temporary organizations: The state of art and distinct approaches towards temporariness, 2008.

wordt verwacht van de tijdelijke samenwerking. In de bijlage is nadere technische informatie over de analyse opgenomen.

Sectoren

Wat betreft het laatste is er geen duidelijk onderscheid te maken tussen sectoren als het gaat om de verwachte effectiviteit van tijdelijke samenwerkingsverbanden. Binnen de sectoren 'bouw', 'industrie' en 'overige dienstverlening' (de sectoren waar de meeste tijdelijke organisaties zijn gevonden) schat rond de 75% van de respondenten dat het primaire doel van de samenwerking zal worden bereikt. Hiermee wijkt geen van de afzonderlijke sectoren significant af van de gehele groep van organisaties die in het kader van dit onderzoek zijn benaderd.

Omvang van het tijdelijke samenwerkingsverband

De omvang van tijdelijke organisaties varieert van 1 tot 2.000 medewerkers die al dan niet volledig voor het samenwerkingsverband zijn vrijgemaakt (zie ook Figuur 2). Hoewel het aannemelijk lijkt dat de beheersbaarheid van de organisatie een groter aandachtspunt wordt naarmate het samenwerkingsverband groter is, bieden de resultaten van de enquête hier geen grond voor. De inschatting van het succes van de tijdelijke samenwerking door de direct betrokkene (respondent) verandert niet naarmate het om grotere verbanden (gemeten naar aantal medewerkers) gaat. De enquêteresultaten bieden wel aanwijzingen dat de verwachtingen omtrent de effectiviteit worden beïnvloed door het aantal organisaties dat participeert. Naarmate dit aantal groter is, neemt de kans toe dat de respondent een negatieve inschatting maakt omtrent de doelbereiking.

Duur van de tijdelijke samenwerking

Naarmate het tijdspad van een tijdelijke samenwerking langer is, neemt de kans toe dat men positiever is over de doelbereiking. Een verklaring voor dit verband is dat de verwachtingen hoger zijn naarmate het samenwerkingsverband meer tijd gegeven is om de doelen te bereiken. Een andere verklaring is dat men een realistischer kijk heeft op de doelbereiking naarmate de deadline dichterbij ligt. Bij projecten met een snel naderende deadline zullen betrokkenen zich mogelijk meer bewust zijn van de moeilijkheid om alles binnen de gestelde tijd af te ronden.

Ervaring

Opvallend is dat de ervaringen opgedaan in eerdere samenwerkingsverbanden tussen dezelfde partners evenmin als succesfactor naar voren komen. Net als bij de als succesvol beoordeelde organisaties hebben de minder succesvolle vaak al eerder samengewerkt. Opvallender is nog dat negatieve beoordeling van de doelbereiking geen aantoonbare invloed heeft op toekomstige samenwerking. Maar liefst zestien van de negentien respondenten verwachten dat de deelnemende organisaties aan het betreffende project in de toekomst nog eens zullen samenwerken. Een verklaring hiervoor ligt mogelijk in het gegeven dat organisaties weliswaar vaak eerder hebben samengewerkt, maar dat daarbij andere medewerkers betrokken zijn geweest. Tijdelijke samenwerkingsverbanden waarvan de moederorganisaties eerder hebben samengewerkt en waarbij dezelfde personen betrokken zijn hebben hogere verwachtingen als het gaat om het bereiken van de doelen.

Beschikbaarheid van middelen

Opvallend ook is dat er geen significant verband is gevonden tussen de beschikbaarheid van middelen en de verwachte doelbereiking. Het ontbreken van een dergelijk aantoonbaar verband hangt waarschijnlijk samen met het gegeven dat veruit de meeste respondenten hebben aangegeven over voldoende of zelfs ruime middelen te beschikken, zowel bij de start van het project als op het moment van het telefonische interview.

Vertrouwen

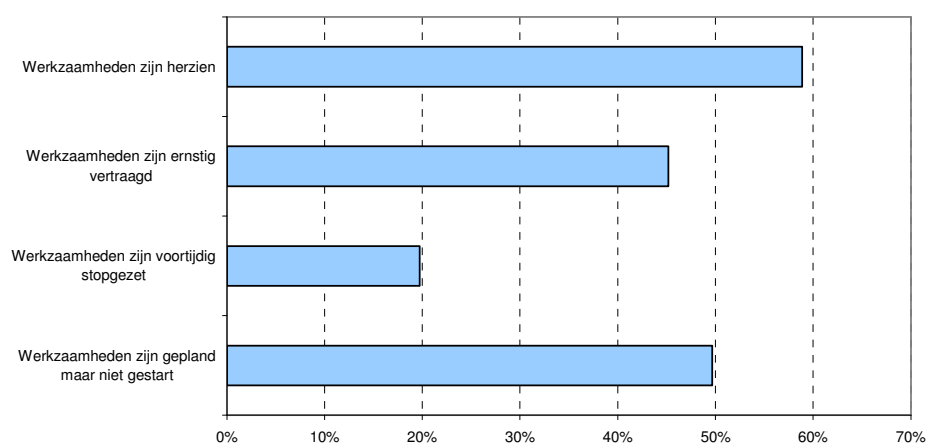
Een van de factoren die uit de enquêteresultaten als succesfactor naar voren komt is de mate waarin de projectleden elkaar vertrouwen. Voor de projecten waarin het onderlinge vertrouwen beperkt of zelfs afwezig is wordt door de respondent vaker aangegeven dat hij/zij verwacht dat de projectdoelen niet zullen worden bereikt. Het gaat overigens om een minderheid onder de onderzochte populatie. In slechts zes gevallen heeft een respondent aangegeven dat het vertrouwen tussen projectleden 'beperkt' of 'zeer beperkt' is.

Vertrouwen tussen de deelnemende organisaties hangt overigens samen met de mate waarin de organisaties er dezelfde organisatorische normen en waarden op nahouden. Hoewel er geen direct verband kan worden vastgesteld tussen de mate van gedeelde normen en het verwachte succes, kan wel worden vastgesteld dat al dan niet gedeelde normen indirect bijdragen aan succes.

4.3 Voortgang in de samenwerking

Bij de uitvoering van werkzaamheden kunnen vertragingen ontstaan. Met dit onderzoek is nagegaan welke problemen zich voordoen en wat het gevolg daarvan was voor het verloop van het project. De resultaten leren dat de meerderheid van de samenwerkingsverbanden oorspronkelijke plannen heeft moeten bijstellen. In bijna zestig procent van de gevallen zijn werkzaamheden herzien en in bijna de helft van de gevallen moest de planning worden aangepast omdat activiteiten later werden gestart dan oorspronkelijk was beoogd (zie Figuur 5).

Figuur 5 Het verloop van de samenwerking



Bron: EIM, 2008.

De organisaties waarbinnen vertragingen optreden onderscheiden zich op een aantal onderdelen van organisaties waar deze niet optreden. In de eerste plaats hebben organisaties waarvan de samenwerking langer duurt een grotere kans op vertraging. Ook worden binnen langduriger samenwerkingsverbanden werkzaamheden vaker tussentijds herzien. Bijstelling van de plannen komt ook vaker voor naarmate de omvang in termen van personeel groter is.

Er is geen verband gevonden tussen het optreden van vertragingen en/of bijstellingen in het oorspronkelijke plan en de wijze waarop de tijdelijke samenwerking is georganiseerd. De mate waarin de projectleiding autonoom is en bevoegd is om zelfstandig beslissingen te nemen heeft geen aantoonbare samenhang met de voortgang van het project. Een aantoonbare samenhang ontbreekt ook met de wijze waarop strategische beslissingen worden genomen. Organisaties waarbinnen dat gebeurt via plannen, programma en procedures verschillen wat voortgang betreft niet van organisaties die minder planmatig werken. Het onderzoek geeft voorts geen aanleiding om aan te nemen dat de mate waarin beslissingen in gezamenlijkheid worden genomen, samenhangt met de voortgang van het project.

4.4 Evaluatie

De resultaten van de enquête onder de direct betrokkenen van tijdelijke samenwerkingsverbanden laten geen duidelijke verschillen zien tussen succesvolle samenwerkingsverbanden en minder succesvolle. Mogelijk zijn succesfactoren in de enquêteresultaten niet naar voren gekomen vanwege de moeilijk te definiëren begrippen 'succes' en 'effectiviteit'. Doordat de analyses hier gebaseerd moesten worden op de persoonlijke inschatting van een direct betrokkene over toekomstige doelbereiking, zijn goede en minder goede samenwerkingsverbanden mogelijk minder goed van elkaar onderscheiden. Met als mogelijk gevolg dat voor de hand liggende succesfactoren niet als zodanig kunnen worden onderscheiden.

De lijst van succesfactoren waarvan de betekenis kon worden vastgesteld blijft op basis van dit onderzoek beperkt tot: 1. het aantal samenwerkende partijen, 2. de duur van de samenwerking en 3. het onderlinge vertrouwen.

Andere factoren waarvan de betekenis met dit onderzoek niet kon worden vastgesteld maar die desondanks niet definitief als succesfactor kunnen worden afgeschreven, zijn: de omvang van het project (in termen van personeel), de beschikbaarheid van middelen waaronder financiering en personeel, en de ervaring van de betrokken organisaties met eerdere samenwerking. Uitsluitel over de betekenis van deze factoren zal verkregen moeten worden met onderzoek waarin de begrippen succes en effectiviteit uitvoeriger zijn geoperationaliseerd.

5 Conclusies

Dat bedrijven samenwerken is vanzelfsprekend, dat ze dat doen in tijdelijke samenwerkingsverbanden, waarin de partijen ten opzichte van elkaar gelijke posities innemen, is minder vanzelfsprekend. Volgens de door ons gehanteerde definitie werkt 17% van de MKB-bedrijven samen met andere organisaties. Deze bedrijven zijn niet gelijk verdeeld over de verschillende sectoren. Uit eerder onderzoek werd duidelijk dat met name wordt samengewerkt in de bouw, industrie, (zakelijke) dienstverlening en horeca. De samenwerkingsverbanden die in dit onderzoek zijn meegenomen kwamen met name uit de bouw, industrie en dienstverlening.

Hoewel met dit onderzoek niet expliciet is nagegaan wat de meerwaarde van samenwerking is ten opzichte van solitair opereren, kan de meerwaarde tot op zekere hoogte wel afgeleid worden uit de doelen die tijdelijke organisaties stellen. Meestal gaat het om doelen waarvoor veel menskracht of investeringen noodzakelijk zijn. Voorbeelden zijn de aanleg van een rijksweg, of de ontwikkeling van een beter renderende zonnecel (ten behoeve van de opslag van zonne-energie). Door samen te werken kan de gewenste schaal worden bereikt en/of kunnen risico's worden gespreid.

Opvallend is dat veruit de meeste tijdelijke samenwerkingsverbanden gebaseerd zijn op een informele basis in die zin dat er geen aparte rechtspersoon voor is opgericht. Deze informele benadering komt ook naar voren in de wijze waarop vooraf afspraken worden gemaakt over eigendomsverhoudingen en winstdeling. In ongeveer een vijfde van de gevallen is hierover niets formeel vastgelegd. Nog minder is vastgelegd over de manier van werken en procedures.

Mogelijk hangt de informele manier van samenwerken samen met het vertrouwen dat partners over het algemeen in elkaar hebben. Dit vertrouwen lijkt met de jaren opgebouwd in voorgaande samenwerkingsverbanden. Driekwart van de respondenten geeft aan dat zijn bedrijf al eerder met de dezelfde partners heeft samengewerkt en maar liefst negentig procent verwacht dat de partijen elkaar in de toekomst nogmaals in een vergelijkbaar verband zullen treffen.

Tussen tijdelijke samenwerkingsverbanden die in dit onderzoek zijn betrokken, bestaat een grote variëteit met betrekking tot de omvang in personele termen. De omvang loopt uiteen van één medewerker tot 2000 medewerkers. De grootste samenwerkingsverbanden bestaan rond bouwprojecten. Binnen de zakelijke dienstverlening werkt men voornamelijk in kleinere verbanden samen. Ondanks deze variëteit geldt voor de meeste tijdelijke samenwerkingsverbanden dat personeel er slechts gedeeltelijk voor wordt vrijgemaakt. De meeste mensen die in een tijdelijk verband werken, doen dat 'parttime'.

Het succes van tijdelijke samenwerkingsverbanden is moeilijk te verklaren. In eerdere studies is al ingegaan op de subjectiviteit van begrippen als succes en effectiviteit, en de bezwaren die dat oplevert voor wetenschappelijk onderzoek. Met dit onderzoek is getracht zicht te krijgen op het succes door uit te gaan van het (algemene) oordeel van de respondent over (de te verwachten) doelbereiking en de door hem geconstateerde knelpunten in het proces. Nagegaan is of er ver-

band bestaat tussen het op deze wijze geoperationaliseerde succes en verschillende kenmerken van tijdelijke organisaties.

Drie succesfactoren zijn uiteindelijk uit het onderzoek naar voren gekomen. In de eerste plaats blijken tijdelijke samenwerkingsverbanden succesvoller naarmate de samenwerkende partijen meer vertrouwen in elkaar hebben. Tevens is voor succes van belang dat niet te veel partijen in het samenwerkingsverband betrokken zijn. Succes hangt minder eenduidig samen met de ervaring die partijen eerder met elkaar hebben opgedaan. Deze ervaring draagt pas bij aan het succes indien in eerdere samenwerkingsverbanden gebruik is gemaakt van hetzelfde personeel.

Andere factoren waarvan de betekenis met dit onderzoek niet kon worden vastgesteld maar die desondanks niet definitief als succesfactor kunnen worden afgeschreven, zijn: de omvang van het project (in termen van personeel), en de beschikbaarheid van middelen zoals geld en personeel. Uitsluitel over de betekenis van deze factoren zal verkregen moeten worden met onderzoek waarin de begrippen succes en effectiviteit uitvoeriger zijn geoperationaliseerd.

6 Bijlage

Tabel 6 Resultaten van logistische regressie ter verklaring van verwacht doelbereik

	<i>geschatte parameter</i>
Aantal medewerkers (Hoeveelheid mensen in totaal betrokken bij het uitvoeren van taken?)	0,182
Aantal partners in TO (Hoeveel organisaties zijn er in totaal betrokken bij het ontstaan van de samenwerking?)	-0,661*
Stabiliteit van personeelssamenstelling (Hoe stabiel is de samenstelling van de groep van mensen die aan dit project meewerken, dus projectleden?)	0,311
(Verwachte) duur van het project	0,053**
Vertrouwen in samenwerkingspartners (In welke mate is er volgens u vertrouwen tussen de projectleden van dit project?)	0,878***
<i>Beschikbaarheid van middelen aan de start van het project</i>	
a. Voldoende fysieke middelen zoals apparatuur, ICT, materiaal en ruimte?	0,274
b. Voldoende financiële middelen?	0,628
c. Voldoende personeel?	-0,900
<i>Beschikbaarheid van middelen op het moment van het interview</i>	
a. Voldoende fysieke middelen zoals apparatuur, ICT, materiaal en ruimte?	0,232
b. Voldoende financiële middelen?	0,312
c. Voldoende personeel?	0,855
d. Voldoende relaties en contacten met andere organisaties?	0,191

* *Significant op 10%*

** *Significant op 5%.*

*** *In een bivariate analyse is wél een verband met doelbereiking vastgesteld. Dat er in deze regressieanalyse geen significant verband is gevonden, hangt waarschijnlijk samen met het beperkte aantal waargenomen gevallen waarbij de partners geen of weinig vertrouwen in elkaar hebben.*

De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.ondernemerschap.nl.

Recente Publieksrapportages

A200814	16-12-2008	Tijdelijke samenwerkingsverbanden in het Nederlandse MKB
A200813	8-12-2008	Sociaal ondernemerschap
A200812	8-12-2008	Ondernemen in de Sectoren
A200811	28-10-2008	Ondernemerschap in de zorg
A200810	23-9-2008	In- en uitstroom in de detailhandel
A200809	8-9-2008	Internationale benchmark ondernemerschap
A200808	3-9-2008	Nalevingskosten van wetgeving voor startende bedrijven
A200807	september 2008	Stimulering van ondernemerschap in middelgrote gemeenten
A200806	18-9-2008	HRM-beleid in het MKB
A200805	8-7-2008	Global Entrepreneurship Monitor 2007 the Netherlands
A200804	14-7-2008	Kleinschalig Ondernemen 2008
A200803	26-6-2008	Ondernemerschap in de regio
A200802	27-3-2008	Herstructurering van winkelgebieden
A200801	25-2-2008	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200714	21-12-2007	Technologiebedrijven in het MKB
A200713	19-12-2007	MKB in regionaal perspectief
A200712	15-11-2007	Voor het gewin of voor het gezin?
A200711	7-11-2007	Van onbemind tot onmisbaar
A200710	25-10-2007	Ondernemen in de Sectoren
A200709	13-9-2007	Ondernemerschap in het primair en voortgezet onderwijs
A200708	21-6-2007	Kleinschalig Ondernemen 2007
A200707	21-6-2007	Global Entrepreneurship Monitor 2006 Nederland
A200706	13-6-2007	Een eigen bedrijf: loon naar werken?
A200705	10-5-2007	Internationale benchmark ondernemerschap
A200704	5-4-2007	Dat loont!
A200703	5-3-2007	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200702	1-3-2007	Flexibele arbeid in het MKB
A200701	8-1-2007	Entrepreneurship in the Netherlands; High growth enterprises; Running fast but still keeping control
A200613	8-1-2007	Geef richting, geen regels!
A200612	januari 2007	Bedrijfs groei in Nederland
A200611	22-9-2006	Ondernemen in de Sectoren
A200610	18-9-2006	Met ervaring aan de start
A200609	20-7-2006	Global Entrepreneurship Monitor 2005 Nederland
A200608	18-9-2006	Pensioen voor ondernemers
A200607	24-7-2006	MKB regionaal bekeken
A200606	19-7-2006	MKB in regionaal perspectief 2006
A200605	29-6-2006	De externe adviseur bij bedrijfsoverdrachten in het MKB

A200604	19-6-2006	Kleinschalig Ondernemen 2006
A200603	17-5-2006	Internationale Benchmark 2005
A200602	12-4-2006	Bedrijfsopleidingen geen weggegooid geld
A200601	20-3-2006	Een blik op MKB en Ondernemerschap in 2015
A200516	14-2-2006	Small Business Governance
A200515	16-1-2006	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid; Periode 1987-2005
A200514	9-1-2006	Kritisch kopen in het MKB
A200513	14-12-2005	Financiering van bedrijfsinvesteringen problematisch, of niet?
A200512	31-1-2006	Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer
A200511	8-11-2005	Internationale Benchmark Ondernemerschap 2004
A200510	3-11-2005	Transsectorale innovatie door diffusie van technologie
A200509	6-10-2005	Creatieve bedrijvigheid in Nederland
A200508	20-9-2005	Ondernemen in de Sectoren
A200507	1-9-2005	Meer MKB-bedrijven in openbare aanbestedingen?
A200506	19-7-2005	Het Nederlandse MKB en de uitbreiding van de EU
A200505	6-10-2005	Entrepreneurship in the Netherlands; SMEs and International co-operation
A200504	27-6-2005	Kleinschalig Ondernemen 2005
A200503	15-6-2005	Aandacht voor ondernemerschap in het HAVO- en VWO-onderwijs
A200502	17-5-2005	Nieuw ondernemerschap in herstel: Global Entrepreneurship Monitor 2004
A200501	26-4-2005	Spin-offs van grote bedrijven in Nederland
A200417	11-4-2005	Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdracht in het MKB
A200416	12-4-2005	MKB-locaties
A200415	29-3-2005	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200414	24-3-2005	Internationalisering in het Nederlandse MKB
A200413	21-3-2005	MKB in een periode van deflatie; risico's en strategieën
A200412	9-3-2005	Ondernemen in de zorg
A200411	17-2-2005	De bron van vernieuwing
A200410	25-4-2005	Oudere versus jongere starters
A200409	5-1-2005	De kracht van de organisatie
A200408	18-11-2004	Succesvol op weg op de elektronische snelweg!!
A200407	14-3-2005	Toetredingsbarrières in de praktijk: Veranderingen in de hoogte van toetredingsbarrières in het notariaat en de makelaardij
A200406	12-10-2004	Ga direct naar een standaard reïntegratietraject, ga niet langs start
A200405	14-9-2004	Ondernemen in de Sectoren
A200404	11-8-2004	Innovatief ondernemerschap en de rol van de brancheorganisaties: Een exploratieve toets
A200403	11-8-2004	Starten in de recessie