ST-groep: Een netwerkorganisatie van zzp'ers

Interview Pierre van Amelsvoort (partner) en Katleen Verbeek (associate)

Sylvie & Wouter

Introductie: van vaste medewerkers naar zzp'ers

ST-groep geeft organisatieadvies en verzorgt trainingen rond Sociotechniek. ST-groep is in 1990 door Pierre en Guido opgericht als 'gewoon' bedrijf met (vaste) werknemers. Werknemers kregen altijd meteen een vast contract. Uitgangspunt daarbij was dat als er een mismatch is, je in gezamenlijk overleg wel tot de conclusie komt dat het voor beide partijen beter is om te vertrekken.

Net voor de crisis is de organisatie echter overgestapt naar het werken als vast netwerk van zzp'ers. Belangrijkste reden daarvoor was dat Pierre geen zin meer had om de verantwoordelijkheid en risico's voor 14 werknemers te dragen. Zorgen dat er voor iedereen voldoende werk is, functioneringsgesprekken en andere managementtaken wilde hij niet meer doen. Met alle vaste medewerkers (behalve de secretaresse) is het voornemen besproken en ze zijn vertrokken (sommigen vonden dat wel vervelend overigens). Vervolgens is de ST-groep verder gegaan als een netwerkorganisatie van in totaal 10 zelfstandigen.

Netwerkorganisatie: de werkwijze

De organisatie bestaat uit drie partners die elkaar al lang kennen. Formeel zijn de partners geen zzp'er, maar zijn zij in dienst van hun eigen bv (DGA's). Onder de drie bv's hangt een werkmaatschappij. Alle omzet die de partners maken gaat via de werkmaatschappij (dus geen andere geldstromen) direct naar de individuele bv's. De partners betalen een bepaald percentage van hun individuele omzet aan de werkmaatschappij. Daarvan wordt onder andere de ondersteuning (secretaresse in vaste dienst) betaald, het pand, de website, de computers, de accountant en uitjes met de netwerk-organisatie. Wat overblijft van de afdrachten wordt aan het eind van het jaar verdeeld tussen de drie partners. Verlies wordt ook gedeeld, maar dit is nog nooit voorgekomen.

Naast de partners maken zeven zzp'ers, ook wel 'associates' genoemd, deel uit van het netwerk. Ook zij betalen een bepaald percentage van de inkomsten die zij via de ST-groep verkrijgen aan de werkmaatschappij. Voorwaarde om lid te kunnen zijn van het netwerk is dat er in een goede match is met de inhoudelijke visie van het werk (Sociotechniek). De zzp'ers zijn al ruim zeven jaar de vaste groep mensen waarmee de partners samenwerken. Er is in deze tijd geen nieuwe zzp'er bijgekomen of iemand afgevallen. De netwerk-organisatie kan dus gezien worden als een vast en redelijk gesloten netwerk. De werknemers die in dienst waren op het moment dat de ST-groep een netwerk-organisatie werd, zijn niet bij de organisatie doorgegaan als zzp'ers. Drie huidige zzp'ers waren wel eerder een periode in dienst geweest toen de ST-groep nog een 'gewone' organisatie was maar hadden de organisatie verlaten al voor de overgang en zijn teruggekomen toen het een netwerk-organisatie was geworden.

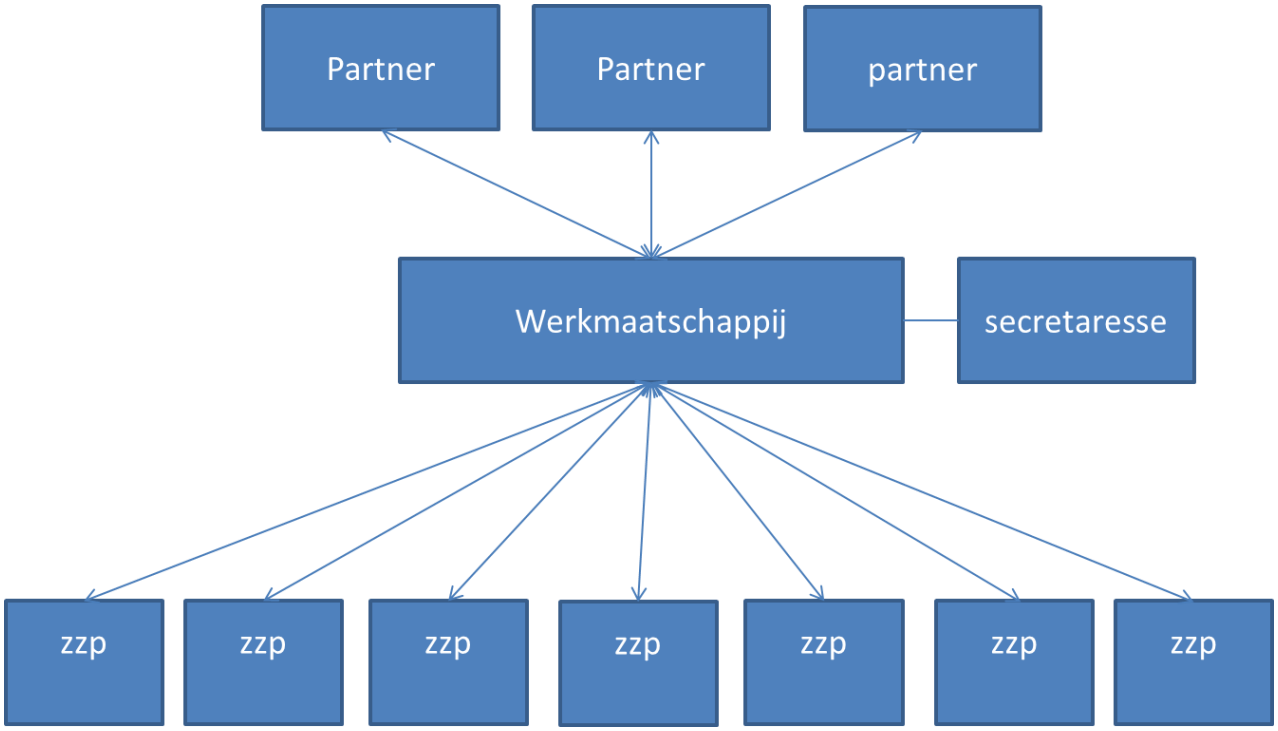
De primaire rolverdeling tussen de partners en de zzp'ers is dat de partners projecten binnenhalen en deze doorschuiven naar één van de zzp'ers. Dit doorschuiven gaat op basis van benodigde competenties voor een project, reistijd, en uiteraard de vraag of de zzp'er het project wil aannemen.

De ST-Groep werkt daarbij met een vast uurtarief voor de zelfstandigen. Dit verschilt naar senioriteit maar is ook afhankelijk van de omvang van een project.

De mate waarin de zzp'ers ('associates') projecten voor de ST-groep uitvoeren varieert tussen de 20% en 70% van hun tijd. Daarnaast halen ze hun eigen opdrachten binnen, los van de ST-Groep. Het feit dat zij in deze constructie 'afnemers' van projecten zijn, betekent niet dat er geen wederkerigheid is. Een belangrijk uitgangspunt is namelijk dat er samengewerkt wordt op basis van 'halen en brengen'. Zo vertelt één van de zzp'ers bijvoorbeeld dat zij samen met één van de partners momenteel een instrument ontwikkelt en dat dit eigendom zal blijven van de ST-Groep.

"In de praktijk voelen we het onderscheid tussen partners en associates niet. We hebben een hele natuurlijke manier van halen en brengen. Ik wil ook graag wat terug geven want ik bouw volledig voort op de kennis en ervaring van de ST-groep" (Katleen Verbeek, associate)

Met betrekking tot 'samenwerken' binnen een project, werkt een partner meestal samen met één van de zzp'ers, maar dit is afhankelijk van de grootte van een project. Ook worden er intervisiebijeenkomsten georganiseerd, vooral rondom projecten. De frequentie van contact tussen de leden van het netwerk hangt daarmee vooral af van de vraag of men samen een project uitvoert.



Figuur 1. Structuur ST-groep

Werkzekerheid en inkomen

De netwerk-leden zijn zelf verantwoordelijk voor hun inkomen. Als netwerk kunnen zij echter meer en grotere projecten binnenhalen, gebruik maken van elkaars expertises en meer publiciteit genereren (website). Dit komt de werkzekerheid van de individuen ten goede.

"Doordat ik een onderdeel ben van een netwerk, komt er voor mij meer werk binnen. Dat had ik nooit in m'n eentje kunnen doen." (Katleen Verbeek, associate)

Als één van de zelfstandigen in de financiële problemen zou komen, kan men elkaar wel helpen door bijvoorbeeld projecten door te schuiven of samen te werken, maar voldoende inkomen blijft een individuele verantwoordelijkheid. Ook pensioen en arbeidsongeschiktheidsverzekering zijn individuele risico's. In principe zijn de financiële resultaten van de groep zelfstandigen goed. De financiële positie van de individuen is echter ook afhankelijk van hoeveel financiële middelen die men nodig heeft (hypotheek, kinderen etc.). Dat het goed gaat blijkt uit het feit dat de groep 'nee' kan zeggen tegen projecten. Niet alleen tegen projecten die inhoudelijk niet aansluiten bij hun visie en competenties, maar ook tegen projecten waarvan ze niet verwachten dat deze succesvol kunnen worden afgerond (bijvoorbeeld door onvoldoende intrinsieke motivatie bij de klant). Omzet genereren mag niet het primaire argument zijn om een opdracht aan te nemen. Uitgangspunt is dat een project kansrijk en zinvol moet zijn.

Andere voor- en nadelen

Belangrijkste voordeel van deze constructie is dat alle leden van het netwerk relatief autonoom en gelijkwaardig zijn in vergelijking met een bedrijf met medewerkers in dienst.

Daarnaast is de organisatie flexibeler dan toen het nog een bedrijf met vaste werknemers was. Veranderingen in de vraag naar de diensten kunnen door alle leden van het netwerk worden opgevangen. De ST-Groep had de verandering naar een netwerk-organisatie net voor de crisis doorgevoerd en Pierre geeft aan dat de kans aanwezig was dat ze de crisis in de voormalige structuur niet overleefd hadden.

Het voordeel van werken met een vaste groep zzp'ers is dat je weet wie je inzet en wat je aan elkaar hebt. Op deze manier kunnen zij de individuele krachten in een collectief bundelen, waardoor zij grotere projecten kunnen aannemen en een sterker imago kunnen neerzetten door gezamenlijk naar buiten te treden onder de 'ST-vlag' (o.a. website).

De primaire aanleiding van deze verandering was echter de wens om managementtaken los te laten. Een belangrijk voordeel is dan ook dat er minder verantwoordelijkheid en druk op de schouders van de partners ligt om voldoende omzet binnen te halen. Daarnaast geeft het tijdswinst voor de partners omdat zij zich niet meer bezig hoeven te houden met managementtaken zoals functioneringsgesprekken. Zelfstandigen dragen immers zelf zorg voor de eigen professionele ontwikkeling en functioneren.

Belangrijkste nadeel is dat de zelfstandigen minder inkomenszekerheid hebben dan werknemers in loondienst. Wanneer je bijvoorbeeld ziek wordt, is dat je eigen probleem. Daar moet je dus vooraf voor sparen. Een AOV heeft Pierre overigens niet. Dat heeft hij wel gehad, maar 5.000 euro betalen

en dan nog de eerste 100 dagen zelf betalen is geen aantrekkelijke deal voor zelfstandigen, aldus Pierre. Dat risico loopt hij dan liever zelf.

Ander nadeel bij de ST-groep is dat de leden van het netwerk relatief weinig (fysiek) contact met elkaar hebben. Ze zijn zelden op kantoor wat het (informele) contact beperkt. Contact verloopt vooral door samenwerking in projecten. Daardoor is er bijvoorbeeld over de 'strategie' of de positionering van de ST-Groep weinig contact en dat wordt wel gemist. De ST-Groep organiseert wel teamdagen voor alle leden van het netwerk om de onderlinge band te versterken en inhoudelijke ideeën te delen, maar door volle agenda's gebeurt dit minder vaak dan gewenst.

Zeggenschap van de zelfstandigen

In principe gaat alles in overleg en is alles bespreekbaar. De partners hebben in de praktijk wel meer invloed aangezien zij de projecten binnenhalen, doorschuiven en de werkmaatschappij beheren (en daar ook het meeste in investeren). Maar alles kan besproken worden en "niets staat vast". De zzp'ers worden vanaf het begin van een mogelijk project, in de offerte fase, gevraagd mee te werken. Dat begint vanaf het bedenken van een plan van aanpak, tot de uitvoering ervan.

"Ik kan dat wat ik geleerd heb volledig in de praktijk toepassen. Vanaf het bedenken hoe een project aan te pakken tot het uitvoeren ervan." (Katleen Verbeek, associate)

Wanneer er problemen of onduidelijkheden zijn, worden deze ad hoc besproken; er komt een vraag over de uurtarieven of er doet zich een situatie voor die zich nog niet eerder heeft voorgedaan. Het initiatief voor een gesprek kan van beide kanten komen. Enige tijd geleden heeft de ST-Groep een stelselmatige verhoging van de kosten aan de klant doorgevoerd, maar dit werd niet automatisch doorberekend in het uurtarief van de zzp'ers. Op een gegeven moment vond een zzp-er dat niet rechtvaardig meer en is in overleg is besloten om het uurtarief aan te passen.

Ook worden de zzp'ers actief betrokken bij het strategiebeleid van het netwerk of de ontwikkeling van nieuwe producten. Op de teamdagen worden dergelijke zaken besproken maar het gaat vaak ook via informele gesprekken.

Succesfactoren en randvoorwaarden

Belangrijk voor het succes van een dergelijke organisatievorm is dat men beseft dat er een grote diversiteit aan zzp'ers is. Voor deze constructie heb je ondernemende mensen nodig die voor zichzelf kunnen zorgen en ondernemend zijn (en risico durven nemen). Mede in het verlengde daarvan leent deze organisatievorm zich beter voor bepaalde bedrijfstakken (zoals consultancy en niet voor bijvoorbeeld postbezorgers). Ook geeft Pierre aan dat ze voor hun projecten alleen met ervaren mensen werken (en geen junioren), wat ook aansluit bij het werken met zzp'ers (die vaak meer ervaren zijn)

Ook een gedeelde visie is cruciaal. De ST-groep is gebaseerd op de gedeelde visie op organisatiekunde, namelijk de Sociotechniek. Onder ander de overtuiging dat autonomie en regelvermogen zo laag mogelijk in de organisatie belegd moeten worden omdat dat van toegevoegde waarde kan zijn voor alle werkenden (werkgevers en werknemers).

Daarnaast is het belangrijk dat er vertrouwen is, dat wordt gevoed door transparantie over onder andere de financiën. De afdracht van de zzp'ers aan de werkmaatschappij moet bijvoorbeeld te rechtvaardigen zijn. Verder moet je elkaar wat gunnen en moet iedereen zowel brengen als halen (gebalanceerde relaties).

Ook wordt het bij de ST-groep simpel gehouden. Daardoor zijn veel dingen die in meer traditionele organisaties onderlinge problemen geven bij de ST-Groep een non-issue. Zo worden er geen fees voor het binnenhalen van opdrachten gegeven.

Tevens is het van belang dat de verschillende zzp'ers verschillende expertises en/of adviesstijlen hebben, zodat ze elkaar niet beconcurreren. Zo kunnen de zelfstandigen eerlijk en open tegen elkaar zijn zonder de eigen inkomsten in gevaar te brengen (dat een ander er met je klanten of ideeën van doorgaat). Bij netwerken waar de competenties te veel overlappen zie je vaak dat als de vraag naar de producten/diensten minder wordt, dat ze elkaar dan gaan beconcurreren.

Ook leent deze constructie zich vooral voor kleinere organisaties. Bij grote organisaties zou je met meerdere cellen kunnen gaan werken.

"De ST-Groep werkt niet met vaste regels op papier. Dat zou niet werken." (Katleen Verbeek, associate)