



samenwerken in allianties,
netwerken en partnerships

common eye

Overzicht samenwerkingsvormen

Disclaimer: generiek overzicht verschillende juridische vormen.

Hier staan enkele aandachtspunten genoemd voor de verkennende fase. Bij nader onderzoek voor de te kiezen vorm adviseren wij altijd een jurist en fiscalist te betrekken.

Samenwerkingsvorm	Contract		Joint venture		Coöperatie	Fusie			
Subvormen	Contractuele samenwerking	Preferred supplier	Joint venture; contract	Joint venture; gezamenlijke rechtsvorm (stichting/BV/NV/Coöperatieve vereniging)	Coöperatieve vereniging	Bestuurlijke fusie		Juridische fusie (Stichting/BV/NV/Coöperatie)	
						Personele unie	Holding	Holding	Organisatorische fusie
Juridische uitwerking	Beide organisaties blijven onafhankelijk, via contract vastleggen van: • uitvoering van de activiteiten • taakverdeling • wie de drager is van rechten en verplichtingen (juridisch) • verdeling en berekening van kosten/opbrengsten/resultaten • de besluitvorming binnen het samenwerkingsverband	Onafhankelijke organisaties met contractuele afspraken over het leveren van vitale kerndiensten van organisatie. Het betreft een langere termijn en een voorkeurspositie waar wederzijdse voordelen tegenover staan.	Beide organisaties blijven onafhankelijk, geen aparte rechtspersoon. Wel uitgebreide wederzijdse verplichtingen.	Twee zelfstandige partijen richten samen nieuwe juridische entiteit op met een gezamenlijk geformuleerde doelstelling, dit kan bv, vof enz. zijn	Ontstaat een nieuwe entiteit met eigen doelstelling en middelen. Juridische vorm van leden hoeft niet te veranderen, de organisaties worden leden van de coöperatie	• Twee rechtspersonen blijven bestaan • Er wordt een personele unie gevormd van de leden van Raad van Bestuur en de leden Raad van Toezicht van beide partijen. Dit vindt plaats dmv aanpassing van de statuten van beide rechtspersonen. N.B. Er wordt hierbij <u>geen</u> nieuwe rechtspersoon opgericht.	• Er wordt een nieuwe rechtspersoon opgericht, die de bestuurder van de bestaande rechtspersonen wordt (bijvoorbeeld in de vorm van een bestuursstichting). Het bestuur van de rechtspersonen wordt hierbij overgedragen aan de nieuwe rechtspersoon • Onder deze nieuwe rechtspersoon vallen de bestaande rechtspersonen	• Er wordt een nieuwe rechtspersoon opgericht, die bestuurder van bestaande rechtspersonen wordt (bv. in de vorm van bestuursstichting). Het bestuur van de rechtspersonen wordt overgedragen aan nieuwe rechtspersoon • Onder deze nieuwe rechtspersoon vallen de bestaande rechtspersonen	Organisatie A + B gaan samen op in een nieuw op te richten organisatie C
Financiële afspraken	Aparte boekhoudingen met afspraken over productie en betalingen	Aparte boekhoudingen, met financiële detailafspraken over samenwerking en levering kerndiensten	Aparte boekhouding met afspraken over productie en betalingen	Aparte boekhouding voor alle drie de organisaties. Partijen A + B maken vooraf afspraken over bijdrage in goede en slechte tijden; eventuele winstuitkeringen vaan C aan A en B	Aparte boekhouding door de coöperatie. Leden maken vooraf afspraken over het lidmaatschap en de onder te brengen transacties in goede en slechte tijden	Iedere organisatie blijft gerechtigd tot eigen financiële huishouding.	Iedere organisatie blijft gerechtigd tot eigen financiële huishouding.	De ondernemingen hebben eigen directie en resultaatsverantwoordelijkheid, al dan niet voorgezet door een lid van de Raad van Bestuur	Organisatie C heeft aparte boekhouding. Boekhouding organisatie A + B houdt op te bestaan
Doel, planning en control	Vindt plaats in eigen organisatie	Regelmatige afstemming over quality of services en mogelijk dienstontwikkeling. Balans in wederzijdse voordelen	Vindt plaats in eigen organisatie	Controle via zeggenschap in organisatie C. Nieuwe organisatie heeft autonome planning en control, afgestemd met moederorganisaties	Controle via gereguleerde inspraak (lidmaatschap) in organisatie C. Nieuwe organisatie heeft autonome planning en control	Gezamenlijk jaarplan en planning en control; Daarnaast ook P&C in betrokken organisaties	Gezamenlijk jaarplan en planning en control; Daarnaast ook P&C in betrokken organisaties	Eén gezamenlijke planning & control cyclus waarbij de holding invloed houden op eigen organisaties	Nieuwe organisatie heeft autonome planning en controle
Gezagsverhouding hiërarchie	Besluitvorming en afstemming tussen directies/contract-verantwoordelijkheden	Besluitvorming en afstemming tussen directies/contract-verantwoordelijken. Veelal een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie. Intensief contact mogelijk op beide locaties tussen medewerkers	Besluitvorming en afstemming tussen directies/contractverantwoordelijkheden	Zelfstandige organisatie met invloed vanuit oprichters d.m.v. RvT/RvC/RvB/Bestuur bij organisatie C	Zelfstandige organisatie onder gezag van de leden. De leden hebben invloed op bestuur en beleid.	Personele unie bestuur en raad van toezicht. Iedere juridische entiteit heeft identieke bestuursleden	Besluitvorming over strategie, besturing en financieel beleid in centrale holding	Besluitvorming over strategie, besturing en financieel beleid in één centrale holding	Zelfstandige organisatie met één RvT en RvB
Communicatiestructuur	Zowel intern als extern alleen over de wederzijds te leveren dienst en de voorwaarden	Zowel intern als extern duidelijke afspraken hoe de communicatie verloopt	Uitgebreide communicatie over strategie, marketing en productie	Nieuwe organisatie heeft eigen communicatie. Intern aandacht voor nieuwe organisatie., Extern is duidelijk wie de moeder-organisaties zijn	Nieuwe organisatie heeft eigen communicatie. Intern aandacht voor nieuwe organisatie, extern duidelijk wie de moederorganisaties zijn	Eerst met name interne communicatie, vaak opstap naar organisatorische fusie	Eerst met name interne communicatie, vaak opstap naar organisatorische fusie	Goede afspraken te maken over communicatie vanuit holding en vanuit andere onderdelen, regie vanuit holding.	Intern duidelijk maken dat B onderdeel is van A of dat er een gezamenlijke C is gestart. Timing extern hangt dit af van doelstellingen A en B
Zinvol bij	• Pure marktrelatie en/of niet langdurige weinig risicovolle projecten • Niet veel kapitaal vergende projecten • Het kan een eerste stap zijn naar verdergaande samenwerking	Langdurige samenwerking met een klant/leverancier in een waardeketen of bij de levering van kerndiensten	Samen nieuwe producten/ diensten aanbieden waarbij de diverse bedrijfsfuncties van de partners redelijk zelfstandig kunnen blijven opereren (bv. Senseo)	• Samen nieuwe producten/ diensten aanbieden waarbij de diverse bedrijfsfuncties van de partners intensief samenwerken en hiervoor aanzienlijke investeringen nodig zijn. • Inbreng, zeggenschap en waarde van de aandelen zijn niet per definitie hetzelfde	• Uitgangspunt van de wet is dat de coöperatie voorziet in de behoeften van de leden, op basis van transacties • Een mogelijke uitvoering hiervan is door het opstellen van overeenkomsten tot het verlenen van diensten	Opstap naar juridische fusie	Opstap naar juridische fusie	Fusie waarbij identiteit van de deelnemers bewaakt dient te worden en deze relatief autonoom blijven opereren	Gehele integratie van zeggenschap en organisatie van beide organisaties
Bestuurlijke aandachtspunten	• Eenvoudig om te starten en eenvoudig te ontmantelen • Weinig vaste structuren dus flexibel te hanteren • Risico op ondoorzichtige financiële situatie (bij complexe activiteiten) • Geen vehikel dat als "vlagschip" van de samenwerking kan dienen • Te weinig slagkracht om maximale deelname aan verdere vormgeving samenwerking te realiseren	• Weinig vaste structuren dus flexibel te hanteren • Risico op ondoorzichtige financiële situatie (bij complexe activiteiten) • Geen vehikel dat als "vlagschip" van de samenwerking kan dienen • Bepekte slagkracht om maximale deelname aan verdere vormgeving samenwerking te realiseren	• Geen mogelijkheid om gezamenlijke activa in te brengen. • Wordt bestuurlijk vaak ervaren als niet stevig/ langdurig/vrijblijvend	• Afzonderlijke identiteit partners goed te borgen • Veeelvoud aan samenwerkingsinitiatieven onder te brengen in de BV/NV of dochterondernemingen • Geen gezag van NV/BV/aandeelhouders • Inh. samenwerking leidt makkelijk tot inbreng fysieke activa, verplichtingen en financiering • Toedeling aan afzonderlijke partners kan complex zijn • Discussies tussen aandeelhouders onderling over inhoudelijk beleid in BV kunnen lastige situaties creëren • Nodig: aanv. aandeelhoudersov	• Afzonderlijke identiteit goed te borgen • Samenwerking staat ten dienste van de leden (zie rechtsvorm) • Mogelijke uitwerking tot onderbrengen veelvoud aan samenwerkingsinitiatieven • Geen gezag van de coöperatieve vereniging over de leden • Coöperatie is zowel juridisch, organisatorisch als filosofie • Als de filosofie niet wordt onderschreven kun je hier beter niet voor kiezen	• Duidelijke structuur en duidelijke aansturing • Afzonderlijke organisaties blijven bestaan en de lusten en lasten blijven verspreid over de afzonderlijke partners • Autonomie van instellingen sterk ingeperkt • Samenwerking tussen organisaties bovenaf bepaald • Eigen identiteit kan verwateren • Bestuurlijke aansprakelijkheid kan diffuus worden • Mededingingsaspecten (art. 6, kartelverbod) vragen aandacht • Governance goed regelen	• Duidelijke structuur en duidelijke aansturing • Afzonderlijke organisaties blijven bestaan en de lusten en lasten blijven verspreid over de afzonderlijke partners • Autonomie van instellingen sterk ingeperkt • Samenwerking tussen organisaties bovenaf bepaald • Eigen identiteit kan verwateren • Bestuurlijke aansprakelijkheid kan diffuus worden • Mededingingsaspecten (art. 6, kartelverbod) vragen aandacht • Governance goed regelen	• Mogelijkheid afzonderlijke organisaties te laten bestaan en tegelijkertijd de holding te benutten voor gezamenlijke activiteiten • Berekend 'op de groei' • Beeld kan ontstaan dat er sprake is van een volledige fusie waarbij de eigen identiteit ingeleverd wordt • Optuigen van deze structuur is in de praktische zin het 'point of no return' passeren	Geen verrekensystemen of bestuurlijke drukte
Mededinging*	• Mededingingsrechtelijke analyse: Noodzaak, proportionaliteit, restconcurrentie • Partners zelf verantwoordelijk voor naleving Mededingingswet	Mededingingsrechtelijke analyse: Noodzaak, proportionaliteit, restconcurrentie	Mededingingsrechtelijke analyse: Noodzaak, proportionaliteit, restconcurrentie	De BV/NV kan een volledige voorafgaande ACM-toets ondergaan Mededinging voor fijnproevers. Vraag advies bij expert	De coöperatieve vereniging kan binnen ACM normenkader blijven Mededinging voor fijnproevers. Vraag advies bij expert	• Model moet vooraf volledig door ACM getoetst worden • Zodra akkoord door ACM kan alles gezamenlijk worden gedaan	• Model moet vooraf volledig door ACM getoetst worden • Zodra akkoord door ACM kan alles gezamenlijk worden gedaan	• Constructie heeft een volledige voorafgaande ACM-toets nodig • Na akkoord ACM kan alles gezamenlijke worden gedaan	• Constructie heeft een volledige voorafgaande ACM-toets nodig • Na akkoord MMA kan alles gezamenlijk worden gedaan
Fiscale aandachtspunten*	• Fiscaal te toetsen op BTW afdracht voor onderlinge levering.	• Fiscaal te toetsen op BTW afdracht voor onderlinge levering.	• Fiscaal te toetsen op BTW afdracht voor onderlinge levering.	• De BV is als zelfstandig rechtspersoon VPB-plichtig • Voor BTW een beroep onderzoeken op bestaande vrijstellingsbepalingen in de wet	• De coöperatie is als zelfstandig rechtspersoon VPB plichtig • Als alle partijen op gelijke basis participeren dan is voor BTW beroep te doen op vrijstelling volgens leer van 'kosten voor gemene rekening'	• Bij bestuurlijke fusie kan vrijstelling worden gevraagd van schenkingsrecht op de ingebracht activa en passiva • Geen bijzonderheden m.b.t. BTW	• Bij bestuurlijke fusie kan vrijstelling worden gevraagd van schenkingsrecht op ingebracht activa en passiva • Geen bijzonderheden m.b.t. BTW		