

VORMEN VAN SAMENWERKING

1. Inleiding

In deze notitie wordt een beeld geschetst van vier mogelijke samenwerkingsvormen, te weten: een joint venture, een federatie, een holding en een fusie. Per samenwerkingsvorm worden de voor- en nadelen van de samenwerkingsvormen benoemd. Bij de beschrijving van de onderscheiden samenwerkingsvormen wordt de volgende indeling aangehouden:

1. wat is de inhoud van een organisatievorm?
2. hoe ziet de organisatie van een samenwerkingsvorm er uit?
3. wat is de verhouding tussen een samenwerkingsvorm en de deelnemende organisaties?
4. wat zijn de uitstapmogelijkheden bij een samenwerkingsvorm?
5. hoe vindt de beleidsbepaling bij een samenwerkingsvorm plaats?
6. wat zijn de taken van een samenwerkingsvorm?
7. hoe is het werkgeverschap bij een samenwerkingsvorm georganiseerd?
8. hoe groot is de herkenbaarheid van het uitvoerend werk bij een samenwerkingsvorm?
9. wat zijn de fiscale aspecten van een samenwerkingsvorm?
10. wat zijn de voor- en nadelen van een samenwerkingsvorm?

Achtereenvolgens worden deze vraagpunten behandeld voor de joint venture, de federatie, de holding en de fusie.

2. Joint venture

2.1 Wat is een joint venture

Een joint venture is een samenwerkingsverband, waarbij twee of meerdere organisaties besluiten bepaalde activiteiten gezamenlijk te organiseren en uit te voeren. Qua samenwerkingsvorm kan het gaan om een mondelinge afspraak, een schriftelijke overeenkomst of om samenwerking in een rechtspersoon. Een joint venture is inhoudelijk beperkt. Het gaat om een beperkt samenwerkingsverband, gericht op een of enkele taken of activiteiten. De samenwerking wordt aangegaan om deskundigheid, kapitaal of netwerken te bundelen of financiële risico's te spreiden.

2.2 Organisatie van een joint venture

Ook waar het gaat om het voorwerp van de samenwerking zijn er meerdere verschijningsvormen: samenwerking op voorwaardenscheppende taken (bijvoorbeeld ICT/systeembeheer) of gezamenlijk een uitvoerende activiteit organiseren en uitvoeren. In het laatste geval wordt er veelal voor gekozen om de

uitvoerende activiteit in een rechtspersoon onder te brengen die bestuurd wordt door de participerende organisaties. Dit is de gebruikelijke organisatievorm van een joint venture in het bedrijfsleven waar het steeds gaat om een uitvoerende activiteit die wordt ondergebracht in een gezamenlijke onderneming. In verband met zeggenschap het creëren van een mogelijkheid tot uitstappen is de rechtspersoon veelal een vereniging of een besloten vennootschap.

2.3 Verhouding tussen een joint venture en de deelnemende organisaties

Deelnemende organisaties bepalen zelf welke vorm zij geven aan de samenwerking in een joint venture en welke activiteiten voorwerp van die samenwerking zijn. Die vorm bepaalt de verhouding tussen de deelnemende organisaties. De deelnemers bepalen zelf welke activiteiten zij in de joint venture inbrengen. De verdere verhouding wordt bepaald door hetgeen zij dienaangaande hebben geregeld. Te denken valt aan een verdeling van de kosten en wat zij daarvoor terug krijgen: ondersteunende activiteiten (in geval voorwaardenscheppende activiteiten voorwerp van de samenwerking zijn) of exploitatieoverschotten (als de samenwerking zich richt op uitvoerende activiteiten).

2.4 Uitstapmogelijkheden bij een joint venture

De uitstapmogelijkheden van de deelnemers hebben zij zelf geregeld. In de regel is uitstappen slechts mogelijk met inachtneming van een opzegtermijn, zodat het samenwerkingsverband, verplichtingen jegens derden (zoals afnemers, werknemers of verhuurders) met inachtneming van relevante wet- en regelgeving of gemaakte afspraken kunnen worden afgebouwd of beëindigd. In geval van een joint venture in de vorm van een rechtspersoon gaat uitstappen gepaard met het opzeggen van het lidmaatschap (in geval van een vereniging) of het verkopen van aandelen (bij een besloten vennootschap).

2.5 Beleidsbepaling bij een joint venture

Doordat een joint venture zich richt op samenwerking met betrekking tot een concrete activiteit beperkt de beleidsbepaling zich tot het nemen van besluiten aangaande die activiteit. Voor het overige behouden de deelnemers volledig hun autonomie.

2.6 Taken van een joint venture

De taken bij een joint venture blijven beperkt tot de specifieke activiteit die voorwerp van samenwerking binnen de joint venture is.

2.7 Joint venture en werkgeverschap

Bij de joint venture zijn er twee opties voor wat betreft het werkgeverschap: het werkgeverschap verblijft bij (een van) de deelnemende organisaties (bijvoorbeeld een staffunctionaris die voor de aangesloten organisaties werkt) dan wel de joint venture is zelf werkgever (met name als het gaat om het onderbrengen van uitvoerende activiteiten). Het laatste is slechts mogelijk indien de joint venture wordt aangegaan in de vorm van een rechtspersoon.

2.8 Herkenbaarheid van het uitvoerend werk in een joint venture

In beginsel doet een joint venture niets af aan de herkenbaarheid van het uitvoerend werk in een joint venture. Immers alle deelnemers blijven als zelfstandige rechtspersoon voortbestaan. Als in een joint venture uitsluitend voorwaardenscheppende taken zijn ondergebracht treedt de joint venture niet naar buiten en verricht zij ook geen uitvoerend werk. Indien wel uitvoerende activiteiten in een joint venture worden ondergebracht treedt hier een natuurlijke waterscheiding op. De deelnemende organisaties blijven zich profileren op het uitvoerend werk dat zij zelf verrichten (zoals maatschappelijk werk en sociaal raadsliedenwerk) en de joint venture profileert zich op zijn uitvoerende werkzaamheden (bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werk).

2.9 Fiscale aspecten van een joint venture

In geval er binnen een joint venture sprake is van dienstverlening in het economisch verkeer en de uitvoerende partij (hetzij een deelnemende organisatie dan wel de joint venture als rechtspersoon) de afnemers hiervoor een vergoeding in rekening brengt, dient over deze vergoeding 19% omzetbelasting te worden geheven. Dit is eerst anders indien het gaat om diensten die vrijgesteld zijn van omzetbelasting, zoals bijvoorbeeld schoolmaatschappelijk werk. Vanwege het kostenverhogende effect van omzetbelasting is het in het geval van het gezamenlijk organiseren van een ondersteunende dienst (bijvoorbeeld een werkinhoudelijke staffunctie) aantrekkelijker om dit te doen in de vorm van een detachering. Er zijn echter ook ondersteunde diensten (zoals het voeren van administraties of systeembeheer) waar steeds omzetbelastingplichtigheid aan de orde is.

2.10 Voor- en nadelen van een joint venture

Voor- en nadelen van een joint venture zijn met name besloten in de omvang van de samenwerking. Als organisaties op een beperkt aantal taken of activiteiten willen samenwerken is de joint venture heel geschikt. De samenwerking kan praktisch, flexibel en licht georganiseerd worden. Naarmate echter er op meerdere

terreinen wordt samengewerkt en deze samenwerking meer raakt aan de strategie van de deelnemende organisaties is de joint venture minder geschikt. In geval van onderlinge dienstverlening is een nadeel dat er veelal sprake is van omzetbelastingplichtigheid.

3. Federatie

3.1 Wat is een federatie

Een federatie is een bijzondere vereniging, namelijk een vereniging waarvan de leden niet bestaan uit natuurlijke personen maar uit rechtspersonen. Een federatie is gericht op het gezamenlijk tot stand brengen van een doel. Bij een federatie blijven de deelnemende stichtingen als zelfstandige rechtspersonen bestaan. Het doel van de federatie is primair het gezamenlijk organiseren van ondersteunende diensten en primair gezamenlijke belangenbehartiging en beleidsafstemming. Het is evenwel ook mogelijk dat een federatie – in aanvulling op de genoemde taken – uitvoerend werk verricht. Daarbij gaat het niet om kernactiviteiten, maar meer op projectmatige activiteiten.

De federatie is een samenwerkingsvorm waarbij de deelnemende organisaties meer hechten aan zelfstandigheid dan aan gezamenlijkheid en om praktische redenen een aantal taken gezamenlijk onderbrengen in een samenwerkingsrechtspersoon.

3.2 Organisatie van een federatie

De federatie is een vereniging. Volgens de wet kent de vereniging in ieder geval twee organen: de ledenvergadering en het bestuur. Iedere aan de federatie deelnemende stichting is lid van de federatie / vereniging en heeft derhalve stemrecht.

De ledenvergadering is statutair en wettelijk het hoogste orgaan binnen de federatie. Naast de ledenvergadering heeft een federatie verplicht een bestuur. In de regel is het bestuur belast met de dagelijkse organisatie van de (werkzaamheden van de) federatie en het voorbereiden en uitvoeren van besluiten van de ledenvergadering. De ledenvergadering ziet toe op de taakuitoefening door het bestuur.

In beginsel is het mogelijk dat het bestuur en de ledenvergadering samenvallen in de zin dat alle leden (de directeuren van de participerende stichtingen) qualitate qua bestuurders van de federatie zijn. Een alternatief is dat het bestuur wordt gevormd door de directeuren en de ledenvergadering door een gelijk aantal bestuursleden dan wel leden van de raden van toezicht van de deelnemende stichtingen.

3.3 Verhouding tussen een federatie en de deelnemende organisaties

De deelnemers bepalen zelf welke taken zij onderbrengen bij de federatie. Ook kunnen deelnemers individueel bepalen welke diensten in welke omvang zij van de federatie wensen af te nemen. Er kan sprake zijn van een basispakket waarvan alle deelnemers gebruik maken en aanvullende taken, die door meerdere deelnemers worden afgenomen. Het model houdt er derhalve rekening mee dat de financiële positie van deelnemers verschillend kan zijn. Het hoeft echter geen betoog, dat als hier grote verschillen optreden het draagvlak om efficiënt centraal diensten aan te bieden gering is en de meerwaarde van de federatie hierdoor wordt ondermijnd en net zo goed gekozen zou kunnen worden voor een lichtere vorm van samenwerking. Bijvoorbeeld dat één organisatie een p&O-functionaris in dienst neemt en deze bij andere instellingen wordt gedetacheerd.

3.4 Uitstapmogelijkheden bij een federatie

Kenmerk van een vereniging is dat ze leden heeft. Er is derhalve sprake van lidmaatschap. Net als bij een gewone vereniging kunnen de leden hun lidmaatschap opzeggen. Gelet op de belangen van de deelnemende stichtingen, zal opzegging van het lidmaatschap aan voorwaarden zijn verbonden. In ieder geval zal een opzegtermijn gelden die lang genoeg is om tot een reorganisatie van ondersteunende taken die in de federatie zijn ondergebracht te kunnen komen.

3.5 Beleidsbepaling bij een federatie

De beleidsbepaling van een federatie is afhankelijk van de taken die de aangesloten leden bij de federatie hebben ondergebracht. Dus eerst bepalen de afzonderlijke stichtingen welke taken zij bij de federatie onderbrengen en vervolgens besluit de federatie over hoe het beleid ten aanzien van de uitvoering van deze taken plaatsvindt. De federatie is derhalve afhankelijk van de vraag welke taken de deelnemers gezamenlijk in de federatie willen uitvoeren. De vaststelling van de hoofdlijnen van beleid bij de federatie vindt plaats door de ledenvergadering en de uitvoering van deze hoofdlijnen en de meer operationele besluitvorming door het bestuur.

3.6 Taken van een federatie

De federatie is een ondersteunende en/of belangenbehartigende organisatie ten behoeve van de deelnemende stichtingen. De stichtingen bepalen zelf welke taken zij binnen de federatie gezamenlijk (doen) uitvoeren. Te denken valt aan:

- a) regionale belangenbehartiging naar andere organisaties;
- b) het gezamenlijk uitvoering geven aan overheadtaken als financiële administratie, cliëntregistratie, systeembeheer en p&o;
- c) productontwikkeling en innovatie;

- d) gezamenlijk uitvoering geven aan AWBZ-gefinancierde taken en daarvoor als relatie optreden voor het zorgkantoor;
- e) het gezamenlijk organiseren van activiteiten op het gebied van deskundigheidsbevordering;
- f) het gezamenlijk organiseren en uitvoeren van uitvoerende werkzaamheden.

3.7 Federatie en werkgeverschap

De deelnemende stichtingen blijven werkgever voor al het leidinggevende en uitvoerende personeel. Ondersteunend personeel gaat over naar de federatie voor zover het gaat om taken die centraal en gezamenlijk door de federatie worden verricht. Indien ondersteunende taken op locatie van deelnemende worden verricht (bijvoorbeeld receptie) blijven de medewerkers in dienst van de deelnemende organisaties.

3.8 Herkenbaarheid van het uitvoerend werk in een federatie

De herkenbaarheid van de deelnemende organisaties in een federatie is gegeven. Immers de deelnemers blijven zelfstandig voortbestaan en blijven zich vanuit de eigen hoedanigheid presenteren in het maatschappelijk verkeer. Daarnaast kan de federatie zich als samenwerkingspartner naar buiten toe presenteren. Dat beperkt zich tot de extern gerichte taken zoals belangenbehartiging en het gezamenlijk aangaan van een financieringsrelatie met bijvoorbeeld een zorgkantoor.

3.9 Fiscale aspecten van een federatie

Nadeel van een federatiemodel kan zijn dat de dienstverlening die zij verricht ten behoeve van de deelnemende stichtingen wordt aangemerkt als dienstverlening in het economisch verkeer en belast wordt met 19% omzetbelasting. Eventueel kan de status van fiscale eenheid voor de omzetbelasting worden aangevraagd. Volgens de Hoge Raad dient er dan sprake te zijn een nauwe economische, financiële en organisatorische verwevenheid van de deelnemende stichtingen. Dat kan betekenen dat er een personele unie op bestuurlijk niveau tussen de federatie en de daarin deelnemende stichtingen kan worden verlangd door de fiscus. Dat komt neer op een "bestuurlijke fusie" (een overigens juridisch niet bestaande figuur). Dat laatste is bij een federatie niet aan de orde. De belastinginspecties gaan overigens heel verschillend om met deze materie. Het kan derhalve voorkomen dat de verschillende inspecties de situatie verschillend beoordelen.

3.10 Voor- en nadelen van een federatie

Voordelen van een federatie zijn:

- het is een flexibele vorm van samenwerking, omdat de leden zelf bepalen welke taken door de federatie worden verricht en welke verschuivingen in het takenpakket worden aangebracht.
- deelnemende organisaties kunnen eenvoudig uit de federatie stappen zoals ook andere organisaties eenvoudig kunnen toetreden;
- binnen de federatie kan rekening worden gehouden met de verschillende posities van de deelnemers, omdat niet iedereen (in gelijke mate) van dezelfde taken / diensten van de federatie gebruik hoeft te maken.

Nadelen van een federatie zijn:

- het is een tamelijk vrijblijvende vorm van samenwerking;
- het takenpakket van de federatie kan zo licht zijn, dat ook voor praktische samenwerking buiten een federatief verband gekozen had kunnen worden;
- federatieve samenwerking wordt soms aangegaan om zwaardere vormen van samenwerking te ontlopen zonder collega-instellingen voor het hoofd te stoten;
- het is een tamelijk gekunstelde vorm van samenwerking;
- het levert op directieniveau geen besparingen op;
- mogelijke BTW-consequenties;
- een tamelijk geringe effectiviteit en efficiency, omdat alle organisaties vrij blijven in hun beleidsbepaling en er dus verschillende uitgangssituaties zijn;

4. Holding

4.1 Wat is een holding

Bij een holding ontstaat de figuur van een houdsterstichting en werkstichtingen. De huidige instellingen die participeren in de holding zijn de werkstichtingen.

Gezamenlijk richten de bestaande stichtingen de houdsterstichting op. Er is een centrale strategie. Het groepsbelang staat bij de holding centraal. De hoogste zeggenschap in de holding ligt bij de houdstermaatschappij. De werkstichtingen zijn statutair afhankelijk van de houdstermaatschappij. Strategische beslissingen binnen een werkstichting zijn onderworpen aan goedkeuring door de houdstermaatschappij.

Een holding wijkt niet veel af van een gefuseerde organisatie. Het grootste verschil tussen een holding en een fusie is, dat bij een fusie er nog één stichting resteert en er geen onderscheid is tussen een houdsterstichting en een werkstichting. Er zijn drie redenen waarom gekozen wordt voor een holding in plaats van een fusie:

- er zijn klemmende redenen om voor het oog van het publiek de werkstichtingen voor te laten bestaan, bijvoorbeeld omdat financiers zich tegen een fusie verzetten dan wel vanwege interne gevoelens bij medewerkers en/of directie en/of bestuur;

- men wenst het financiële risico van de exploitatie van de werkstichtingen te spreiden, zodat in geval van faillissement van een van de werkstichtingen de andere stichtingen hierin niet worden meegezogen;
- vanwege interne gevoeligheden wordt gekozen voor een tussenfase: eerst een holding en als later blijkt dat de gevoeligheden zich oplossen, wordt overgegaan tot een fusie.

4.2 Organisatie van een holding

Organisatorisch zijn twee modellen te onderscheiden:

- de houdsterstichting kent een bestuur dat tevens het bestuur vormt van de werkstichtingen (personele unie) en een centrale directie voor de houdsterstichting en de werkstichtingen, dan wel een centrale directie voor de houdsterstichting en een aan de centrale directie ondergeschikte directie voor de werkstichtingen;
- de houdsterstichting kent een raad van toezicht, terwijl het bestuur gevormd wordt door de directie die qualitate qua het bestuur vormt van de werkstichtingen.

In beide modellen is er een centrale directie voor de houdsterstichting. De centrale directie verzorgt tevens de directie van de werkstichtingen. Daarbij treedt een werkverdeling op, waarbij het in de rede ligt, dat de directeuren "hun eigen" oorspronkelijke werkmaatschappij aansturen, tenzij de holding constructie gepaard gaat met het indikken van de directieformatie.

4.3 De verhouding tussen de holding en de deelnemende organisaties

Het wezen van de holding is dat de houdsterstichting zeggenschap heeft over (het beleid van) de werkstichtingen, dat de werkstichtingen afhankelijk zijn van de houdsterstichting en dat deze afhankelijkheid statutair wordt verankerd.

Bijvoorbeeld dat besluiten van werkstichtingen over statutenwijziging, ontbinding en het aangaan van fusies voorafgaande instemming behoeven van de houdsterstichting.

4.4 Uitstapmogelijkheden bij een holding

Doordat de zeggenschap in een holding berust bij de houdsterstichting en de afhankelijkheid van de werkstichtingen ten opzichte van de houdsterstichting statutair verankerd wordt, kan een deelnemende stichting niet uittreden. Er kan uitsluitend sprake zijn van een eventuele afstoting van een werkmaatschappij door de houdsterstichting.

4.5 Beleidsbepaling bij een holding

In tegenstelling tot de federatie, waarbij de deelnemende stichtingen én als rechtspersoon blijven voortbestaan én het beleid in de federatie bepalen, bepaalt bij een holding de houdsterstichting het beleid van de werkstichtingen. Formeel blijven de deelnemende stichtingen als zelfstandige rechtspersoon bestaan, de zeggenschap over deze stichtingen berust bij de houdsterstichting. De werkstichtingen zijn ondergeschikt aan de houdsterstichting. In tegenstelling tot de federatie bepaalt de houdsterstichting welke taken centraal binnen de houdsterstichting worden uitgevoerd en welke door de werkstichtingen. De houdsterstichting stelt alle beleid vast: zowel het strategische beleid als het voorwaardenscheppende beleid (personeelsbeleid, kwaliteitsbeleid, financieel beleid en dergelijke).

4.6 Taken van een holding

In een holding worden directie en alle ondersteunende diensten die niet op lokaal niveau georganiseerd moeten worden, ondergebracht. Vanwege het centralistisch bestuur is het in een holding niet mogelijk dat bepaalde ondersteunende taken voor de ene werkstichting wel worden verricht en voor de andere niet. Dat impliceert dat de financiële draagkracht van de werkstichtingen vergelijkbaar moet zijn, zodat zij allen proportioneel bijdragen aan de dekking van de kosten van de houdsterstichting (de daar aanwezige overhead in de vorm van directie en ondersteunende diensten en materiële overheadkosten).

4.7 Werkgeverschap in een holding

Het werkgeverschap bij de holding is vrijwel op gelijke wijze georganiseerd als bij de federatie. Uitvoerend medewerkers en leidinggevende en ondersteunende medewerkers die uitsluitend werkzaam zijn voor de werkstichtingen behouden hun dienstverband aldaar. Ondersteunende medewerkers die voor het geheel werken, komen in dienst bij de holding. Dat geldt ook voor de leden van de directie.

4.8 Herkenbaarheid van het uitvoerend werk in een holding

Ook al zijn in een holding de werkstichtingen afhankelijk van de houdsterstichting, de werkstichtingen blijven zichzelf maatschappelijk presenteren als in de huidige situatie. Financiers maken afspraken met de werkstichtingen en rekenen ook met deze af.

4.9 Fiscale aspecten van een holding

Omdat in een holding sprake is van een nauwe financiële, economische en organisatorische verwevenheid is het eenvoudig om de status van fiscale eenheid

voor de omzetbelasting te verkrijgen, zodat dienstverlening vanuit de houdsterstichting aan de werkstichting niet belast wordt met 19% omzetbelasting.

4.10 Voor- en nadelen van een holding

Voordelen van een holding ten opzichte van joint venture en een federatie zijn:

- door het centralistisch gezag kan er eenvoudig centraal beleid worden vastgesteld, wat de effectiviteit en efficiëntie van de samenwerking bevordert;
- binnen een holding kan eenvoudiger een centrale koers worden uitgezet;
- geen BTW-problematiek want vanwege de verwevenheid van de deelnemende organisaties zal eenvoudig een de status van fiscale eenheid voor de omzetbelasting verkregen kunnen worden;

Nadelen van een holding ten opzichte van een joint venture en een federatie zijn:

- er zijn geen uitstapmogelijkheden;
- er is alleen plaats voor deelnemers die financieel in staat zijn een naar verhouding gelijke bijdrage te betalen aan de bekostiging van de in de houdsterstichting georganiseerde overhead.

Voordelen van een holding ten opzichte van een fusie zijn:

- een holding stuit minder snel op interne gevoeligheden dan een fusie, omdat de deelnemende stichting formeel als zelfstandige rechtspersoon blijven voortbestaan;
- bij een holding kan de vermogenspositie van de werkmaatschappijen behouden worden, zodat verschillen in vermogensposities niet een drempel vormen voor samenwerking.

Nadelen van een holding ten opzichte van een fusie zijn:

- het is een wat gekunstelde structuur, waarbij meerdere rechtspersonen in de lucht moeten worden gehouden;
- extra kosten vanwege meerdere jaarrekeningen en inschrijvingen bij de Kamer van Koophandel.

5. Gefuseerde organisatie

5.1 Wat is een gefuseerde organisatie

Bij een fusie houden de bestaande rechtspersonen op te bestaan. Zij gaan op in een nieuwe door de fuserende instellingen gezamenlijk opgerichte stichting. Het vermogen van de bestaande rechtspersonen gaat over naar de nieuwe stichting.

5.2 De organisatie van een gefuseerde organisatie

Bij een gefuseerde organisatie is de omvang zodanig dat het opportuun wordt een raad van toezicht model te introduceren, waarbij de directie het bestuur van de stichting is en een raad van toezicht toeziet op het functioneren van de organisatie en met name het functioneren van het bestuur / directie. In de regel kan worden volstaan met een een- of tweehoofdige directie / bestuur.

5.3 Verhouding tussen een gefuseerde organisatie en de deelnemende organisaties

Door de fusie houden de bestaande deelnemende organisaties op te bestaan, zodat er van formele verhoudingen geen sprake meer is. Er zijn nog slechts feitelijke verhoudingen binnen één rechtspersoon.

5.4 Uitstapmogelijkheden bij een gefuseerde organisatie

Omdat bij een gefuseerde organisatie nog maar één organisatie resteert, zijn er geen uitstapmogelijkheden. Wel kan de gefuseerde organisatie besluiten bepaalde werkeenheden af te stoten.

5.5 Beleidsbepaling bij een gefuseerde organisatie

Omdat er bij een gefuseerde organisatie nog slechts sprake is van één organisatie is de beleidsbepaling per definitie centralistisch. Het bestuur stelt het beleid van de organisatie vast (strategisch en voorwaardenscheppend), een en ander onder toezicht van de raad van toezicht.

5.6 Taken van een gefuseerde organisatie

Een gefuseerde organisatie heeft één begroting waarop de voormalige stichtingen als hoofdkostenplaatsen worden opgevoerd. De begroting omvat alle kosten en dus ook alle werkzaamheden: directie, overige leiding en alle ondersteunde diensten. In organisatorische zin worden overige leiding ondergebracht bij clusters van werkeenheden. Ondersteunend personeel is werkzaam op het centraal bureau van de gefuseerde organisatie, tenzij er klemmende redenen aanwezig zijn om ondersteunende medewerkers decentraal te huisvesten.

5.7 Werkgeverschap bij een gefuseerde organisatie

Er resteert nog één rechtspersoon. Alle medewerkers treden in dienst van deze rechtspersoon.

5.8 Herkenbaarheid van het uitvoerend werk bij een gefuseerde organisatie

De herkenbaarheid is in tegenstelling tot de twee andere samenwerkingsvormen niet gegeven, maar moet georganiseerd worden. Voor cliënten maakt het allemaal niet uit, zolang zij op lokale accommodaties terecht kunnen voor de dienstverlening. Weliswaar wordt geopereerd vanuit een nieuwe organisatie onder een andere naam, voor cliënten is het niet relevant welke organisatie de diensten aanbiedt. De dienstverlening moet voor hen herkenbaar blijven. Dat betekent dat in de publiciteit niet de organisatie maar de werksoorten en de uitvoeringsaccommodaties centraal moeten staan.

Voor gemeenten verandert er meer, omdat zij met een andere partner te maken krijgen. Op zich hoeft dat geen probleem te zijn, zoals in gebleken bij drie van de vier beoogde samenwerkingspartners die in de afgelopen jaren zijn gefuseerd dan wel hun werkgebied hebben uitgebreid door activiteiten in andere gemeenten van andere aanbieders over te nemen. Waar het om draait is dat de werkzaamheden op lokaal niveau herkenbaar blijven, dat de werkzaamheden worden afgestemd op wensen van individuele gemeenten en de vragen en behoeften van de bevolking in de lokale gemeenschappen, dat er geregeld bestuurlijk overleg wordt gevoerd tussen de organisatie en de individuele gemeenten.

5.9 Fiscale aspecten van een gefuseerde organisatie

Omdat een gefuseerde organisatie nog slechts één rechtspersoon telt, vindt alle dienstverlening vanuit het centraal kantoor ten behoeve van de uitvoerende werkeenheden niet in het economisch verkeer plaats. Deze dienstverlening is derhalve per definitie niet belast met omzetbelasting.

5.10 Voor- en nadelen van een gefuseerde organisatie

Voordelen van een gefuseerde organisatie zijn:

- het is een eenvoudige juridische constructie met een duidelijke bevoegdhedenstructuur;
- één rechtspersoon voor overhead en uitvoering;
- één centraal beleid en één centraal , wat de effectiviteit en efficiency van de overhead bevordert;
- er kan volstaan worden met een een- of tweehoofdige directie;
- geen BTW-perikelen.

Nadelen van een gefuseerde organisatie zijn:

- geen uitstapmogelijkheden;
- alleen mogelijk bij een vergelijkbare financiële uitgangspositie, zodat alle deelnemers naar verhouding een gelijke bijdrage kunnen leveren aan de dekking van de centrale overheadkosten;

- de vermogens van de deelnemende stichtingen gaan over op de gefuseerde organisatie, waardoor geen recht wordt gedaan aan opgebouwde vermogensverschillen, tenzij in de eerste gesaldeerde balans van de gefuseerde organisatie afzonderlijke reserves worden opgenomen die gelabeld zijn aan de uitvoerende onderdelen van de opgeheven deelnemende stichtingen;
- de herkenbaarheid van het uitvoerend werk moet georganiseerd worden.

Amsterdam, 7 juli 2010

Mr. drs. Alwien Bogaart

DSP-groep

020 – 625 75 37 / 06 – 21 21 28 42

abogaart@dsp-groep.nl