

# HOE INNOVATIEF SAMENWERKEN VORMGEVEN?

*“De kunst van innovatie”*

Lieve Jacobs  
15 juni 2010


CoopConsult is een initiatief van



## ... NIET

- Een hapklare handleiding voor concrete samenwerking
- Een duidelijke keuze voor de enige en juiste rechtsvorm

## ... WEL

- Een algemene en praktische verkenning van waarom en hoe enzovoort op samenwerking
  - Een indicatie van een mogelijk geschikte rechtsvorm
- 
- A small green circle is located in the bottom right corner of the slide, positioned above a grey curved footer bar.

*“Bedrijven die samenwerken blijken meer uitgesproken strategieën te hebben die gericht zijn op innovatie, differentiatie en service. Zij zijn in sterke mate centraal georganiseerd en gespecialiseerd en doen meer aan product- en procesinnovatie dan niet-samenwerkende bedrijven.”*



## De drie klassieke hoofddoelen om samen te werken:

1. Verbeteren van de efficiëntie en kostenbesparingen
  - ... door schaalvoordelen te realiseren
2. Verbeteren van de bedrijfspositionering
  - ... door het versterken van de marktpositie
  - ... door versterken van het innovatievermogen
  - ... door het delen van risico
  - ... door verbeterde toegang tot financiering
3. Benutten van complementaire competenties
  - ... door uitwisseling van kennis en ervaring en verdediging van gemeenschappelijke belangen
  - ... met de nadruk op sociale motieven



- Samenwerking kan betrekking hebben op verschillende niveaus:
  - Operationeel
  - Tactisch
  - Strategisch
- Intensiteit van samenwerking en autonomie
  - Niveau van samenwerking en intensiteit zijn niet gecorreleerd
  - Is toenemende intensiteit gecorreleerd met afnemende autonomie?



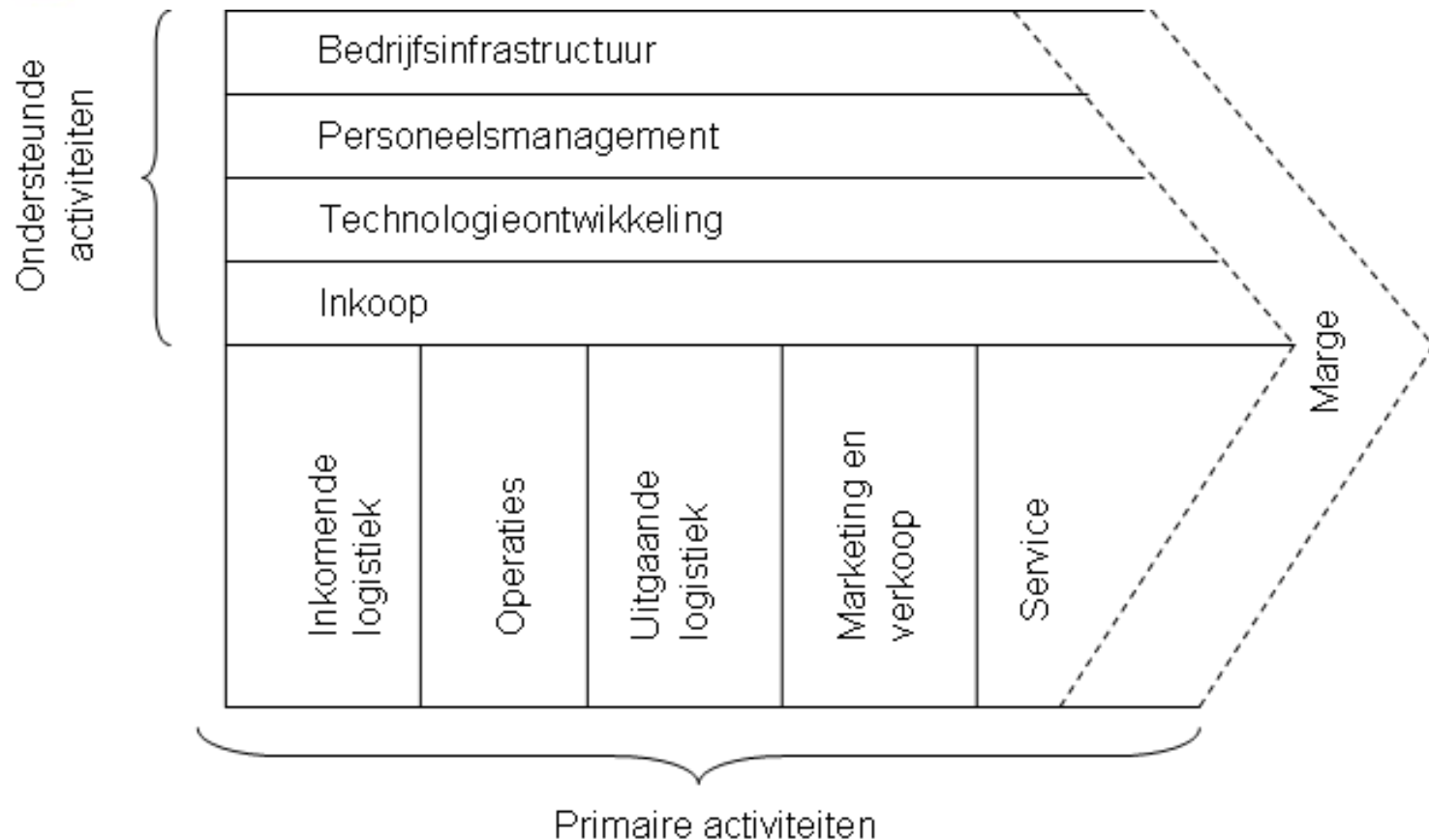
## Art.2 Uitgangspunten

De volgende elementen zijn cruciale uitgangspunten om een samenwerkingsovereenkomst aan te gaan:

- elke partner participeert in dit samenwerkingsverband vanuit het besef dat er samen meer kan dan alleen, dat er synergieën te verwezenlijken zijn
- elke partner blijft 100% onafhankelijk in zijn bedrijfsvoering, die hij voert vanuit een kwaliteitsvisie
- partners erkennen dat zij elkaar op geen enkele wijze kunnen verbinden ten aanzien van derden
- elke partner engageert zich om steeds correcte informatie ter beschikking te stellen en zal de info die hij verkrijgt vanuit deze samenwerking met de nodige vertrouwelijkheid en discretie behandelen. Dit brengt mee dat elke partner de nodige voorzorgen treft om ongeoorloofd gebruik, de verspreiding of de publicatie van deze informatie te verhinderen.
- elke partner zal de afspraken als een goed huisvader en conform de geldende professionele normen voor de sector nakomen.

Elke partner kan beslissen uit deze overeenkomst te treden. Deze uittreding krijgt uitwerking na de eerste werkingsvergadering die volgt op het meedelen van de beslissing tot uittreding. Een uittreding kan nooit en op geen enkele manier aanleiding geven tot het vragen van een schadevergoeding of tot het terugvragen van (een deel van) een gedane inbreng.

Elke partner kan om een gegronde reden worden uitgesloten. Een gegronde reden is bijvoorbeeld wanneer een partner twee opeenvolgende keren niet aanwezig of vertegenwoordigd is op een werkingsvergadering, of wanneer een bekendgemaakte één op één relatie tussen een leverancier en een partner niet gerespecteerd wordt. De partner die wordt uitgesloten wordt bij aangetekende brief op de hoogte gesteld van een met redenen omkleed voorstel tot uitsluiting. Eventuele opmerkingen kan hij binnen de maand schriftelijk meedelen aan de voorzitter en op zijn verzoek zal hij worden gehoord. De gegevens die uitsluiting wettigen worden opgenomen in een verslag waarvan de uitgesloten partner een eensluidend afschrift bij aangetekende brief ontvangt. De beslissing tot uitsluiting wordt genomen bij gewone meerderheid van stemmen. De betrokken partner zal niet kunnen deelnemen aan deze stemming.



1. Overeenkomsten in de bedrijfscultuur (vertrouwen en betrokkenheid)
2. Relatieve afhankelijkheid (belang en complementariteit)
3. Coördinatie (wie doet hoe wat?) en motivatie (“wij-gevoel” en goesting)
4. Competenties en vaardigheden (ondernemerschap is de gemeenschappelijke noemer)




- Grote variatie: van zeer losse vormen via contractuele afspraken tot aan gezamenlijke eigendom
- Formele afspraken maken of niet?
- Nood aan een rechtspersoon?



- Een overeenkomst is een rechtshandeling tussen twee of meer personen waarbij een partij jegens een andere zich verbindt iets te doen, iets niet te doen of iets te geven.
- Gezien de overeenkomst gesteund is op de wil van de partijen strekt de overeenkomst partijen tot wet.
- Een contractpartij die haar verplichtingen niet naleeft pleegt contractbreuk.



- Schrijf het in jullie taal, in eigen bewoordingen
  - Schrijf wat jullie gaan doen en ook wat jullie niet gaan doen
  - Alles wat jullie belangrijk vinden moet in dit document staan
  - Wettelijke vereisten om geldig te zijn:
    1. wilsovereenkomst van de partijen
    2. de partijen moeten bekwaam zijn
    3. het moet duidelijk zijn waar de overeenkomst over gaat
    4. en dat moet geoorloofd zijn.
- 
- A single green circular dot is positioned in the bottom right corner of the slide, above a grey curved footer bar.

1. Voorwerp: titel van het document
2. Uitgangspunten: zaken waar jullie (in principe) voor altijd zullen blijven achterstaan
3. Partners: moet duidelijk zijn wie partner is en wie mandaat heeft het bedrijf te verbinden.
4. Toetreding, uittreding en uitsluiting
5. Omvang van de samenwerking: zo duidelijk mogelijk formuleren en tegelijk zo eng mogelijk
6. Beslissingen: bij hoeveel aanwezigen? Met hoeveel akkoord?
7. Werking: wordt er vergaderd? Vaak? Verslag? Hoe wordt dit goedgekeurd?
8. Duurtijd: is de overeenkomst beperkt in tijd? Of eeuwigdurend? Of stilzwijgend of uitdrukkelijk te verlengen?
9. Slotbepalingen



- Identiteit en continuïteit + nood aan een eigen en afgelijnd vermogen (investeringen, personeel, ...)  
→ rechtspersoon
- Risico op extra of bijkomende aansprakelijkheid  
→ beperkte aansprakelijkheid
- Commerciële of handelsactiviteiten  
→ vennootschap



	<b>Feitelijke vereniging</b>	<b>Rechtspersoon</b>
Rechtspersoonlijkheid	Neen	Ja → rechten en plichten, kan verbintenissen aangaan
Bezittingen	Geen bezittingen → mede-eigendom van alle leden of eigendom van wie bewijst	Eigen vermogen, afgebakend van het persoonlijk vermogen van de deelnemers
Aansprakelijkheid	Leden kunnen enkel in eigen naam optreden → individueel aansprakelijk	Enkel rechtspersoon kan aangesproken worden: deelnemers zijn in eerste instantie niet gebonden in hun persoonlijk vermogen.
Structuur	Vrij te bepalen	Binnen het wettelijke kader te bepalen

- Worden er door de samenwerking nieuwe activiteiten ontplooid?
- Met bijgevolg nieuwe risico's op aansprakelijkheid?

*Denk ook aan uw aansprakelijkheidsverzekering (uitbating + na levering)!*

*Denk ook aan boekhoudkundige verplichtingen !*



- CVOA: coöperatieve vennootschap met onbeperkte aansprakelijkheid
- VOF: vennootschap onder firma
- LV: landbouwvennootschap
- ESV: economisch samenwerkingsverband



	CVBA	BVBA	NV
Minimumkapitaal *	18.550 € (vast gedeelte)	18.550 €	61.500 €
Minimumstorting *	6.200 € globaal ¼ per aandeel	6.200 € globaal 1/5 per aandeel	61.500 € globaal ¼ per aandeel
Variabel kapitaal	Ja	Neen	Neen
Aandelen	Op naam	Op naam	Gedematerialiseerd of op naam
Overdracht van aandelen	Statutair bepaald, vrije toe- en uittreding mogelijk	Niet overdraagbaar zonder akkoord andere vennoten	Vrij overdraagbaar

	CVBA	BVBA	NV
Stemrecht in AV	Statutaire vrijheid	1 stem/aandeel	1 stem/aandeel
Bestuur	Minstens 1 bestuurder	Minstens 1 zaakvoerder	Minstens 3 bestuurders
Belangenconflict bestuur	Geen wettelijke regeling	Wettelijke regeling	Wettelijke regeling
Uittreding/uitsluiting met afname kapitaal	Ja	Neen	Neen
Inkoop eigen aandelen	Neen	Ja	Ja

- Grenzen aan samenwerking:
  - Kartelvorming
  - Monopolievorming
  - Inbreuken op het mededingingsrecht
- Risico's aan samenwerking
  - Samenwerking mislukt – wie neemt wat over?
  - Concurrentiebeding en concurrentiepositie?
  - Samenwerking die lukt kan tot meerwaarden leiden, hefboomen geven, ...
  - Samenwerking die mislukt kan slechter uitdraaien dan wanneer je nooit had samengewerkt



## VRAGEN? OPMERKINGEN?

Bronnen voor deze uiteenzetting:

- **Samen werken aan samenwerken**, onderzoeksrapport 2009-082 van LEI Wageningen, gratis te downloaden via <http://www.lei.wur.nl/NL/publicaties+en+producten/LEIpublicaties/?id=1090>
- **Startersgids** van CoopConsult, gratis te downloaden (na registratie) via [www.coopconsult.be](http://www.coopconsult.be)
- **Slim samenwerken, hoe doe je dat?** Een publicatie van het Innovatiesteunpunt voor land- en tuinbouw, te bestellen door overschrijving van € 6 (land- of tuinbouwer) op 736-4036844-59 van Boerenbond, met vermelding van 'publicatie slim samenwerken'.

