



Samenwerking afnemer en leverancier binnen een 'Joint Venture'.

Atir Lelystad, maart 2009.

Deze publicatie geeft de Atir-visie weer naar aanleiding van observaties en bevindingen in de schoonmaakbranche ten aanzien van Joint Ventures (het aangaan van een intensieve organisatorische, economische en juridische samenwerking met een schoonmaakdienstverlener)

Een samenwerking zoals hier bedoeld lijkt een ideale oplossing om sterke punten van alle andere mogelijke opties te benutten.

Om ook daadwerkelijk de meerwaarde voor alle betrokken partijen tot z'n recht te laten komen is transparantie een voorwaarde. De deelnemende partijen dienen het zelfde belang te hebben in de organisatievorm. De zorgorganisatie vertrouwt erop tegen minimale kosten gebruik te kunnen maken van noodzakelijke kennis, uitvoerings- en begeleidingsdiensten. De andere partij heeft er baat bij een langdurige verbintenis aan te gaan en haar rendementspositie te optimaliseren.

Beide organisaties moeten in gelijke mate kunnen profiteren van de samenwerking in een Joint Venture. Naast de voordelen is ook een kritische kanttekening over deze innovatieve gedachte is naar onze mening op haar plaats. Dit wordt gevoed door de volgende redenen:

- De schoonmaakleveranciers tonen zich bij hun normale contractuitoefening weinig proactief in hun benadering van de samenwerkingspartner en geven onvoldoende signalen af dat dit in een andere relatie zal veranderen.
- Er is relatief weinig ervaring met ontwerpen en managen van risico's die verbonden zijn aan dit soort langdurige relaties.
- Partijen verwachten van elkaar vaak onrealistische (onbetaalde) inspanningen waardoor de beoogde voortgang in het geding komt.
- Partijen worstelen vaak met de vraag welke activiteiten nu wel of niet dienen te worden uitgevoerd binnen de afspraak.
- Het besef dat de eigen organisatiecultuur dient te worden losgelaten is een proces dat uiterst traag verloopt en derhalve vele jaren kan vergen.
- De op te tuigen organisatie is, afhankelijk van de omvang, soms kostbaarder dan de normaliter te betalen BTW.

Uitvoering en organisatie van de schoonmaakwerkzaamheden krijgen als resultaat van bovenstaande een verminderde aandacht, met als gevolg dezelfde problemen binnen de nieuwe organisatie als bij een onevenwichtig afgesloten aanbestedingscontract of een onvoldoende professioneel geleide eigen schoonmaakdienst. Een Joint Venture is derhalve geen wondermiddel en kan zelfs afleiden van de kritische succesfactoren voor goed schoonmaakonderhoud. Dit is een belangrijk aandachtspunt.

Diverse Inspectie's der Belastingen geven geen toestemming, omdat onvoldoende kan worden aangetoond, dat de regeling NIET in het leven is geroepen om BTW-betaling te voorkomen.



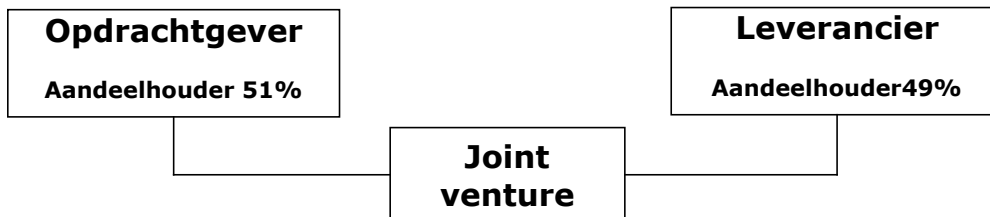
Hoe werkt een Joint venture in schoonmaakland

Aangezien zorg/onderwijs-instellingen betaalde BTW niet kunnen verrekenen, proberen steeds meer instellingen een contract af te sluiten met een schoonmaakbedrijf op basis van een Joint Venture. Een Joint Venture is kort gezegd een onderneming waarin ten minste de helft van de aandelen volgens een onderlinge regeling tot samenwerking worden gehouden door twee ondernemingen. De samenwerking tussen de twee ondernemingen heeft betrekking op een bepaald terrein van hun activiteiten. Buiten dat terrein behouden zij hun zelfstandigheid.

Onderscheid valt te maken tussen een contractuele- en een aandelen-Joint Venture. Een contractuele-Joint Venture heeft het uitvoeren van een specifiek kortlopend project tot doel. Na realisatie hiervan wordt de samenwerking ontbonden.

Bij een aandelen-Joint Venture wordt door de partners een zelfstandige eenheid opgericht zoals bijvoorbeeld een BV (besloten vennootschap).

In onze branche worden aandelen-Joint Ventures aangegaan waarbij de opdrachtgever hoofdaandeelhouder wordt.



Als zorg/onderwijsinstellingen een Joint Venture met een schoonmaakbedrijf oprichten, levert dit een aanzienlijk BTW-voordeel op. Men betaalt namelijk geen BTW over het personeel dat in de Joint Venture wordt ondergebracht maar alleen over de beheerskosten van de in Joint Venture opgerichte rechtsvorm. Als rechtsvorm wordt in de regel voor een BV gekozen.

Klinkt geweldig en je zou zeggen, waarom doet iedereen dat dan niet. Een belangrijke partij in de oprichting is de fiscus, want die wordt er alleen maar slechter van. Lang niet alle inspecteurs gaan akkoord met dit soort constructies. Dit zal dus door de opdrachtgever als eerste onderzocht moeten worden.

Als de fiscus akkoord is, dan kunnen de volgende stappen genomen worden, te weten:

- het afsluiten van een Joint Venture-overeenkomst tussen opdrachtgever en leverancier;
- opstellen van een aandeelhoudersovereenkomst tussen opdrachtgever en leverancier;
- opstellen schoonmaakovereenkomst (vaak al aanwezig);
- opstellen overeenkomst voor het verrichten van diensten tussen de Joint Venture en de leverancier.

Joint venture-overeenkomst tussen opdrachtgever en leverancier

In deze overeenkomst worden alle rechten en plichten voor beide participanten opgenomen zoals:

- verdeling en waarde van de aandelen;
- wie de directie van de BV voert;



- boeteclausules;
- voorwaarden waaronder uitvoerende medewerkers over gaan naar de nieuwe BV. Bijvoorbeeld dat opgebouwde rechten mee overgenomen moeten worden.

Aandeelhoudersovereenkomst tussen opdrachtgever en leverancier

In deze overeenkomst wordt de verdeling van de aandelen nader belicht en alle rechten en plichten van de aandeelhouders uiteengezet zoals:

- aandeelhoudersvergaderingen;
- hoe te handelen bij wijziging in verdeling van aandelen;
- hoe te handelen bij geschillen;
- verplichtingen naar werknemers;
- beëindiging.

Opstellen schoonmaakovereenkomst

Dit betreft de schoonmaakovereenkomst zoals wij die kennen.

Deze overeenkomst wordt afgesloten tussen de BV en de opdrachtgever.

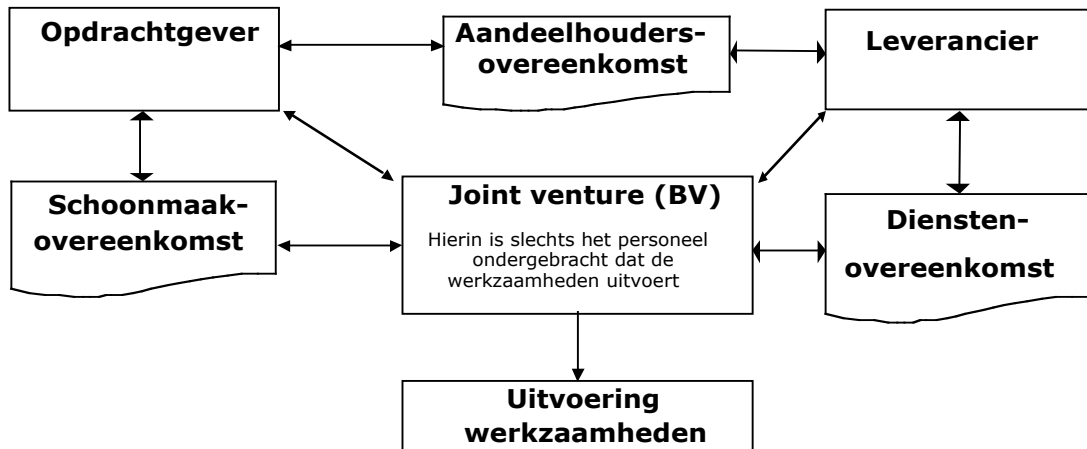
De medewerkers die in de BV zijn ondergebracht gaan namelijk de schoonmaakwerkzaamheden voor de opdrachtgever uitvoeren.

Overeenkomst voor het verrichten van diensten tussen de BV en de leverancier

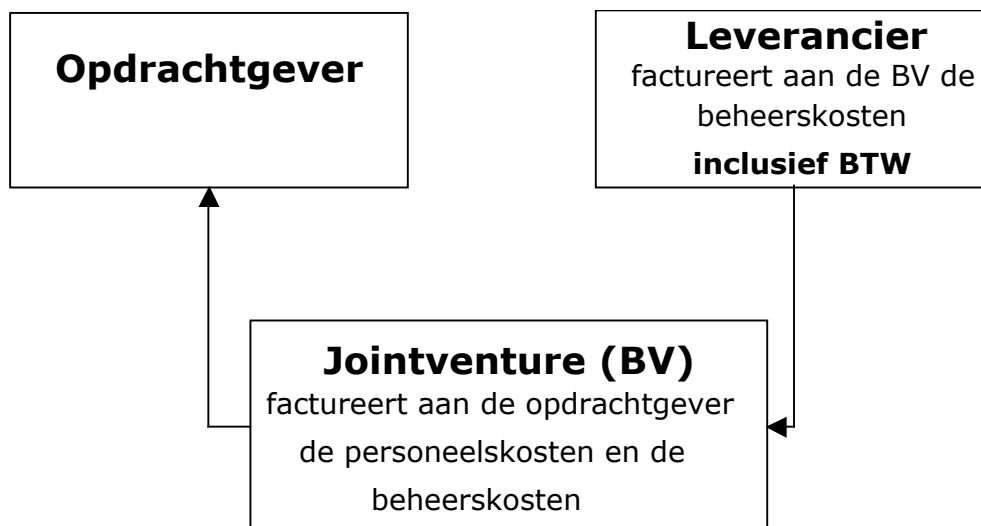
Zoals eerder aangegeven worden de uitvoerende medewerkers van de leverancier overgenomen door de BV. De BV gaat de werkzaamheden uitvoeren, die zijn vastgelegd in de schoonmaakovereenkomst. Maar deze werkzaamheden moeten wel worden aangestuurd. Daarom wordt er een overeenkomst voor het verrichten van diensten aangegaan tussen de BV en de leverancier. In deze overeenkomst staat beschreven wat de leverancier voor de BV gaat doen zoals:

- het toezicht houden op de werkzaamheden;
- organisatie van de werkzaamheden;
- werving en selectie van personeel;
- voeren van de administratie;
- werken conform de criteria en parameters zoals opgenomen in de schoonmaakovereenkomst.

In deze overeenkomst wordt ook de boeteclausule verwerkt. Als de leverancier de BV niet correct aanstuurt en de kwaliteit blijft hierdoor onder het vastgelegde niveau, dan wordt de leverancier hiervoor aansprakelijk gesteld en derhalve gesanctioneerd. Tevens is in deze overeenkomst het bedrag vermeld, dat de leverancier in rekening mag brengen voor het verrichten van de diensten en de beheerskosten. Alleen over dit deel is BTW verschuldigd.



De factuurstroom zal door deze constructie als volgt plaatsvinden.



Nu wordt ook duidelijk waar het BTW-voordeel vandaan komt. Als voorbeeld gaan we uit van een contractbedrag van € 500.000,-- exclusief BTW. De beheerskosten door de leverancier bedragen 20% van het totaal, zijnde € 100.000,--. De resterende 80% zijn personeelskosten ondergebracht in de BV.

Normaal gesproken brengt de leverancier rechtstreeks het contractbedrag in rekening bij de opdrachtgever. Verhoogd met de verschuldigde BTW komen de totale kosten voor de opdrachtgever hierdoor op € 595.000,--. Door de Joint Venture-constructie vervalt een deel van de BTW.

De leverancier brengt de beheerskosten in rekening bij de BV inclusief de verschuldigde BTW, waardoor de totale beheerskosten op € 119.000,-- komen. De BV brengt de beheerskosten en de personeelskosten van € 400.000,-- in rekening bij de opdrachtgever. Totale kosten voor de opdrachtgever € 519.000,-- Zie hier een voordeel voor de opdrachtgever van € 76.000,--.



De kosten voor schoonmaakonderhoud vallen hierdoor voor de opdrachtgever bijna 13% lager uit.

Wat natuurlijk niet moet worden vergeten, is dat het aangaan van een Joint Venture de nodige kosten met zich meebrengt voor alle partijen, maar vooral voor de opdrachtgever. Met name de kosten voor het juridisch dichttimmeren kunnen behoorlijk oplopen.

Daarnaast zal het een half tot een jaar kosten, voordat de overeenkomsten kunnen worden getekend.

Lelystad, maart 2009.