

Q&A Geschillen in samenwerking en Governance

In deze Q&A kunt u de meest gestelde vragen lezen rondom problemen waar kleinschalige zorgaanbieders vaak tegenaan lopen in de onderlinge samenwerking en hoe je die kunt voorkomen.

Let wel! Welke oplossing passend is, hangt af van uw specifieke situatie. Dit overzicht is bedoeld om de lezer een globaal beeld te geven en is geen juridisch advies.

Deze Q&A is samengesteld voor BVKZ door Kreinn advocaten.



Frank Laurens Jansen, ADVOCaat

T: 020-3086737 E: jansen@kreinn.nl W: www.kreinn.nl

1. Wat zijn de meest gangbare samenwerkingsvormen? De meest gangbare samenwerkingsvormen zijn de besloten vennootschap (BV), de stichting, de vereniging en de coöperatie.

2. Wat houdt kort gezegd de (a) de besloten vennootschap (B) de stichting (C) de vereniging en (D) de coöperatie in?

Rechtsvorm	Doel	Leden / Aandeelhouders	Winstbestemming	Rechtspersoonlijkheid
Besloten vennootschap (BV)	Winst maken	Aandeelhouders	Mag winst uitkeren aan aandeelhouders	Ja
Stichting	Maatschappelijk of ideëel doel	Geen leden	Winst moet ten goede komen aan het doel	Ja

Rechtsvorm	Doel	Leden / Aandeelhouders	Winstbestemming	Rechtspersoonlijkheid
Vereniging	Gezamenlijk (niet- commercieel) doel	Leden	Winst gaat naar het doel van de vereniging, niet naar leden	Ja (formeel) of nee (informele)
Coöperatie	Economisch voordeel voor leden	Leden	Mag winst uitkeren aan leden	Ja

3. Hoe zorg ik voor goed bestuur bij de BV, de stichting, de vereniging en de coöperatie?

Goed bestuur speelt een cruciale rol om interne samenwerkingsverschillen te voorkomen. Bestuurders moeten hun taken zorgvuldig uitvoeren, handelen in het belang van de besloten vennootschap, de stichting, de vereniging en de coöperatie en zich houden aan de statuten en reglementen. Besluiten moeten goed worden voorbereid, onderbouwd en vastgelegd, zodat achteraf duidelijk is dat het bestuur zorgvuldig heeft gehandeld. De Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR). Het Burgerlijk wetboek en Governance regels zijn daarbij van belang. Bestuurders in de zorg zijn doorgaans verplicht om transparant en verantwoord te besturen, en toezicht te organiseren binnen de organisatie. Ook de statuten en reglementen verdienen regelmatige aandacht. Veel aansprakelijkheidskwesties ontstaan doordat deze verouderd of onduidelijk zijn. Het is verstandig om eens in de paar jaar te controleren of de bevoegdheden van bestuur correct zijn vastgelegd, of besluitvormingsprocedures nog aansluiten bij de praktijk, en of regels over tegenstrijdig belang of vertegenwoordiging duidelijk zijn omschreven. Een ander belangrijk aspect is de administratie en verslaglegging. Alle besluiten van het bestuur moeten zorgvuldig worden genotuleerd. In de notulen moet staan wie aanwezig was, welke besluiten zijn genomen, en op basis van welke argumenten. Duidelijke documentatie biedt bescherming als later vragen of geschillen ontstaan over de rechtmatigheid van een besluit. Daarnaast helpt open communicatie om conflicten te voorkomen. Tot slot is het verstandig om een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering (BAV) af te sluiten. Ook bij zorgvuldig

bestuur kan er altijd iets misgaan. Zo'n verzekering dekt meestal de juridische kosten en eventuele schadevergoedingen als een bestuurder persoonlijk aansprakelijk wordt gesteld.

De besloten vennootschap

4. Wat zijn de meest voorkomende geschillen in de BV?

- A. Conflict tussen aandeelhouders en bestuurders
- B. Bestuurdersaansprakelijkheid
- C. Machtsverhoudingen
- D. Winstverdeling en dividend
- E. Verschillende visies en vertrouwensbreuk
- F. De opmaak en vaststelling van de jaarrekening.
- G. Onvoldoende afspraken en ongelijke machtsverhoudingen

5. Hoe voorkom je bovenstaande geschillen? Let wel! Welke oplossing passend is, hangt af van uw specifieke situatie raadpleeg hiervoor een jurist.

A. Conflict tussen aandeelhouders en bestuurders (rolverdeling)

Problemen ontstaan vaak door onduidelijkheid tussen bestuurders en aandeelhouders. Het is belangrijk te beseffen dat dit twee verschillende functies zijn, met elk eigen bevoegdheden.

- Het bestuur heeft de dagelijkse leiding en handelt in het belang van de vennootschap.
- De aandeelhouders controleren het bestuur via aandeelhoudersvergaderingen en mogen in beginsel hun eigen belang behartigen.

Leg in de statuten, een bestuurdersovereenkomst en een aandeelhoudersovereenkomst vast wat de taken en bevoegdheden zijn van bestuurders, en welke besluiten eerst aan de aandeelhoudersvergadering moeten worden

voorgelegd. Zorg ook voor duidelijke afspraken over zaken zoals de beloning van bestuurders en DGA's.

B. Bestuurdersaansprakelijkheid

Om conflicten te voorkomen is het belangrijk om duidelijke 'checks and balances' in te bouwen en te beschrijven wat er van bestuurders verwacht wordt.

- Denk vooraf na over hoe te handelen als een bestuurder tevens (groot)aandeelhouder is.
- Leg vast welke besluiten altijd via de aandeelhoudersvergadering moeten lopen en met welke stemverhoudingen deze worden genomen.

C. Machtsverhoudingen

Bij zorgondernemingen in BV-vorm is het essentieel om te weten welke rol je hebt: ben je bestuurder, aandeelhouder of beide?

- Het verrichten van arbeid betekent niet automatisch dat je ook bestuurder bent.
- Minderheidsaandeelhouders hebben vaak veel minder zeggenschap dan meerderheidsaandeelhouders.

Breng vooraf in kaart wat jij belangrijk vindt en bij welke beslissingen je betrokken wilt zijn, zodat verwachtingen duidelijk zijn.

D. Winstverdeling en dividend

In principe besluit de aandeelhoudersvergadering over dividenduitkering, waarna het bestuur dit goedkeurt. Daarbij geldt de wettelijke uitkeringstest: het bestuur moet een uitkering weigeren als deze de continuïteit van de BV in gevaar brengt.

- Spreek vooraf af hoeveel winst wordt herinvesteed en hoeveel wordt uitgekeerd.
- Maak afspraken over wat er gebeurt als extra kapitaal nodig is (bijvoorbeeld bijstorten of externe investeerders toelaten).

E. Verschillende visies en vertrouwensbreuk

Voorkom conflicten door duidelijke afspraken te maken over verwachtingen en samenwerking. Stel een aandeelhoudersovereenkomst op, hierin regel je onder andere:

- Dividendbeleid (wanneer en hoeveel uitkeren),
- Regels voor toetreden en uittreden van aandeelhouders,
- Overdracht van aandelen (bijvoorbeeld eerst aanbieden aan zittende aandeelhouders),
- Stemrechten en vetorechten bij belangrijke besluiten,
- Geschillenregeling (arbitrage, bindend advies of exit-regeling).

Plan vaste aandeelhoudersvergaderingen, deel financiële informatie transparant en leg belangrijke beslissingen schriftelijk vast.

F. Opmaak van de jaarrekening

Het bestuur stelt de jaarrekening op en bepaalt binnen de wettelijke en statutaire kaders hoe deze wordt ingericht en hoe opbrengsten en kosten worden toegerekend. De vaststelling van de jaarrekening vindt plaats door de aandeelhoudersvergadering.

- Bij een gemiddelde kleine zorgonderneming stelt vaak de accountant alleen een samenstellingsverklaring op, wat betekent dat de gegevens door het bestuur worden aangeleverd en er geen volledige zekerheid bestaat over de juistheid van de cijfers.
- Bij spanningen of machtsverschillen kan dit leiden tot wantrouwen.
- Als meer zekerheid gewenst is, kan een controleverklaring of een beoordelingsverklaring worden afgesproken. Dit zijn zwaardere verklaringen waarbij de accountant uitgebreider onderzoek doet. Leg bijvoorbeeld in de aandeelhoudersovereenkomst vast dat in conflictsituaties zo'n controleverklaring verplicht is.

G. Onvoldoende afspraken en ongelijke machtsverhoudingen

Dit leidt vrijwel altijd op termijn tot conflicten.

- Regel zoveel mogelijk in statuten, bestuurders- en aandeelhoudersovereenkomsten.
- Als conflicten al bestaan, is het raadzaam tijdig een advocaat te raadplegen. Zij zijn deskundig en hebben ervaring in het vinden van vindingrijke en minnelijke oplossingen buiten de rechter om.

De stichting

6. Wat zijn de meest voorkomende geschillen in de samenwerking binnen een stichting?

- A Verschillende opvattingen over het doel van de stichting
- B Onduidelijke taakverdeling of bevoegdheden
- C Meningsverschillen of machtsconflicten binnen het bestuur.
- D Onvoldoende onderlinge communicatie.
- E Geen of zwak toezicht.
- F Onkundige bestuursleden

7. Hoe voorkom je deze samenwerkingsproblemen binnen een stichting? Let wel! Welke oplossing passend is, hangt af van uw specifieke situatie, raadpleeg hiervoor een jurist.

A Verschillende opvattingen over het doel van de stichting -> Zorg dat alle bestuursleden hetzelfde beeld hebben van het doel en de aanpak van de stichting. Bijvoorbeeld een missie of beleidsplan helpt om beslissingen op één lijn te houden, daarnaast kan het helpen om hier actief met elkaar over te praten.

B Onduidelijke taakverdeling of bevoegdheden -> Leg in de statuten en/ of een bestuursreglement duidelijk vast wie waarvoor verantwoordelijk is. Zo weet iedereen wat zijn/haar bevoegdheden zijn. Verder is het belangrijk dat er een duidelijke regeling is en of komt voor wat er gebeurt als (een deel van) het bestuur tijdelijk of permanent zijn taken niet kan uitvoeren (belet- en ontstentenisregeling).

C Meningsverschillen of machtsconflicten -> Het is verstandig om na te gaan tegen welke meerderheden besluiten genomen worden en of dit voor sommige besluiten aangepast dient te worden. Daarnaast is het verstandig na te gaan wat de stemverhouding binnen het bestuur is wat het stemrecht van een bestuurder is. Binnen een stichting hangt dit af van

wat in de statuten hierover is of wordt afgesproken. Ook is het belangrijk dat als een bestuurder een persoonlijk belang heeft dat tegenstrijdig is aan het belang van de stichting de bestuurder niet mee mag doen in de besluitvorming. Naleving van een tegenstrijdig belang regeling als natuurlijk ook een goede omschrijving in de statuten hiervan kan conflicten voorkomen.

D Onvoldoende onderlinge communicatie -> Voor een goede samenwerking helpt het om regelmatig bestuursvergaderingen te plannen en om besluiten goed vast te leggen met notulen, en om open en transparant naar elkaar te zijn. Daarnaast is het verstandig om meningsverschillen open en vroegtijdig te bespreken. Dit bijvoorbeeld met de hulp van een derde die uiteraard vertrouwelijk met de informatie omgaat.

E Geen of zwak toezicht -> Om samenwerkingsverschillen te voorkomen is belangrijk dat er voldoende controle plaatsvindt. Dit kan bijvoorbeeld doormiddel van Raad van Toezicht, het instellen van een kascommissie en het opstellen van een jaarverslag (naast de jaarrekening). Let wel! Sommige zorginstellingen zijn via bijvoorbeeld het toepassen van 'governance codes' verplicht om bijvoorbeeld een Raad van Toezicht te hebben.

F Onkundige bestuursleden -> Samenwerkingsgeschillen en irritaties ontstaan natuurlijk heel snel als er onkundige bestuursleden zijn. Bij selectie is het dus van belang om duidelijke eisen te stellen (ervaring, deskundigheid, motivatie) en een functiebeschrijving te hebben. Daarnaast helpt het om met een inwerkprogramma te werken en kan het helpen om training, of extra uitleg of ondersteuning te geven. Soms kan het natuurlijk nodig zijn dat een bestuurslid dient af te treden of ontslagen wordt. De statuten bepalen wie en onder welke voorwaarden bestuursleden mag benoemen en mag ontslaan. Dit moet volgens de regels in de statuten gebeuren. Het is belangrijk om deze voorschriften goed te volgen en bij een ontslag een jurist te raadplegen, omdat niet goed genomen besluit verstreckende rechtsgevolgen kan hebben. In sommige gevallen kan als het bestuur niet zelf ingrijpt een belanghebbenden bij de rechter verzoeken om een bestuurder te ontslaan wegens bijvoorbeeld wanbeheer of onbekwaamheid (gewichtige redenen).

De vereniging

8. Veel van de onder vraag 7 beantwoorden vragen gelden ook voor de vereniging, echter er zijn naast overeenkomsten ook verschillen met de stichting. Wat zijn nou de overeenkomsten en de verschillen tussen een vereniging en coöperatie?

Een vereniging en een stichting zijn beide veelgebruikte rechtsvormen binnen het non-profit zorgdomein. Hoewel ze overeenkomsten vertonen – zoals hun maatschappelijke doel en het ontbreken van een winstoogmerk – zijn er ook duidelijke verschillen in structuur, zeggenschap en organisatie. Zowel de vereniging als de stichting is een rechtspersoon, wat betekent dat ze zelfstandig kunnen optreden in het rechtsverkeer. De statuten en reglementen beschrijven het doel van de organisatie, de taken van het bestuur en de wijze waarop besluiten worden genomen. Zowel verenigingen als stichtingen moeten een deugdelijke administratie bijhouden.

Er zijn ook wezenlijke verschillen. Een vereniging is in de kern een samenwerkingsverband van leden die gezamenlijk een gemeenschappelijk belang nastreven. De leden vormen de hoogste macht binnen de organisatie en bepalen via de algemene ledenvergadering (ALV) het beleid en de koers. Deze democratische opzet maakt de vereniging vooral geschikt voor zorgorganisaties waarin leden actief betrokken zijn bij besluitvorming.

Een stichting daarentegen heeft geen leden. Zij wordt bestuurd door een bestuur en toezicht, dat verantwoordelijk is voor het beleid en de uitvoering van het stichtingsdoel. Het verschil in structuur zorgt er ook voor dat beide vormen in de praktijk een andere toepassing kennen. Een vereniging leent zich goed voor groepen waarin samenwerking en ledenbetrokkenheid centraal staan. Een stichting is vooral geschikt voor zorginstellingen waar geen behoefte is aan ledenstructuur.

Let wel! Sinds 1 juli 2021 is de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) voor alle stichtingen en verenigingen in Nederland van toepassing.

9. Wat zijn de meest voorkomende geschillen in de samenwerking binnen een vereniging?

- A Meningsverschillen over beleid of besluiten
- B Onenigheid over de financiën
- C Gebrekkige communicatie en gebrek aan transparantie.

D Uitsluiting of royement van leden.

E Schending van statuten of reglementen

10. Hoe voorkom je deze samenwerkingsproblemen binnen een vereniging? Welke oplossing passend is, hangt af van uw specifieke situatie raadpleeg hiervoor een jurist.

A Meningsverschillen over beleid of besluiten -> Het is van belang om duidelijke statuten en reglementen te hebben, en indien nodig bij te stellen. Duidelijke statuten of reglementen geven minder ruimte voor discussie en zorgen daarnaast ook voor rust en stabiliteit omdat men beter weet waar men aan toe is.

B Onenigheid over de financiën -> Discussies over hoe het geld wordt besteed kunnen worden voorkomen door duidelijke financiële kaders te hebben en transparantie te bieden. Daarnaast kan het in bepaalde gevallen raadzaam zijn om de accountant of een kascommissie een rol te geven.

C Gebrekkige communicatie en gebrek aan transparantie -> Onvoldoende overleg of informatie-uitwisseling kan leiden tot wantrouwen en frustratie tussen leden en bestuur. Het is dus van belang om periodiek aan informatie-uitwisseling te doen laat leden meedenken en meepraten in vergaderingen dat vergroot draagvlak en vermindert onvrede over besluiten. Maak verder besluiten en financiën transparant (bijv. via notulen of een jaarverslag).

D Uitsluiting of royement van leden -> Het is van groot belang om bij conflicten of royement zorgvuldig de statuten en de reglementen te volgen, geef het lid onder meer hoor en wederhoor, laat bezwaar toe, en leg alles goed vast. Een conflict dient om de juiste wijze beslecht te worden dat voorkomt dat er andere conflicten door ontstaan of dat het besluit wordt succesvol wordt aangevochten bij de rechter.

E Schending van statuten of reglementen -> Een goed functionerende organisatie rust op duidelijke regels. Toch ontstaan veel problemen niet door kwade wil, maar door onduidelijkheid, verouderde bepalingen of gebrekkige kennis. Het voorkomen van schendingen van statuten of reglementen vraagt daarom om bewust beleid, zorgvuldigheid en transparantie. De eerste stap is zorgen dat alle statuten en reglementen helder en up-to-date zijn. Controleer regelmatig — bijvoorbeeld eens per twee à drie jaar — of deze documenten nog aansluiten bij de actuele wetgeving, zoals het Burgerlijk Wetboek of de WBTR (Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen). Let erop dat de statuten en onderliggende reglementen niet met elkaar in tegenspraak zijn; onduidelijkheid kan leiden tot verkeerde interpretaties of ongeldig verklaarde besluiten. Gebruik bovendien duidelijke, begrijpelijke taal. Verder is het van belang dat bestuurders en leden goed weten wat er in de statuten staat. Een jaarlijkse uitleg of korte training over de belangrijkste bepalingen — zoals besluitvorming, bevoegdheden en quorumregels — kan veel misverstanden voorkomen. Een groot deel van de schendingen ontstaat tijdens de besluitvorming. Daarom is het essentieel om de formele procedures strikt te volgen: de juiste oproepingstermijnen, een geldige agenda, quorumvereisten en stemverhoudingen. Alle besluiten en aanwezigen moeten nauwkeurig worden vastgelegd in notulen. Het gebruik van een checklist vóór elke vergadering helpt hierbij — bijvoorbeeld door te controleren of elk besluit binnen de statutaire kaders past. Bij twijfel is het verstandig om besluiten vooraf juridisch te laten toetsen. Tot slot zijn openheid en controle onmisbaar. Maak alle statuten en reglementen makkelijk toegankelijk voor bestuurders en leden, bijvoorbeeld via een intranet of ledenportaal. Voer regelmatig interne audits uit om te controleren of de regels correct worden nageleefd. En creëer een veilige en laagdrempelige manier om vermoedelijke overtredingen of twijfels te melden, zodat fouten snel kunnen worden hersteld.

De coöperatie

11. Waarom is de coöperatie in opkomst?

Zorgpartijen hebben steeds vaker de wens om zelfstandig te werken, maar merken ook dat samenwerking met anderen schaalvoordelen kan opleveren. Bijvoorbeeld bij gezamenlijke inkoop, marketing, kennisdeling en innovatie, belangenbehartiging en lagere

administratieve en juridische kosten.

12. Veel van de onder vraag 8 beantwoorde vragen gelden ook voor de coöperatie echter er zijn naast overeenkomsten ook verschillen met de vereniging. Wat zijn nou de overeenkomsten en de verschillen tussen een vereniging en coöperatie?

Hoewel een vereniging en een coöperatie verschillende doelen nastreven, hebben ze ook veel gemeen. Beide zijn rechtspersonen, wat betekent dat ze zelfstandig rechten en plichten hebben. Ze kunnen bijvoorbeeld contracten afsluiten, eigendom bezitten en in rechte optreden. Zowel een vereniging als een coöperatie bestaat uit leden, die samen de hoogste macht vormen binnen de organisatie. Het bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding, terwijl de algemene ledenvergadering (ALV) besluiten neemt over het beleid, de begroting en de benoeming van bestuurders. Beide organisaties werken op basis van statuten en reglementen, waarin hun werkwijze en besluitvorming zijn vastgelegd, en hanteren een democratisch karakter: de leden beslissen samen over de koers van de organisatie. Toch zijn er duidelijke verschillen tussen beide rechtsvormen. Een vereniging is gericht op een gemeenschappelijk, niet-commercieel doel. Eventuele winst die wordt gemaakt, moet worden gebruikt om dat doel te ondersteunen en mag niet aan de leden worden uitgekeerd. Een coöperatie daarentegen is opgericht om de economische belangen van haar leden te behartigen. Leden werken samen om goedkoper in te kopen, gezamenlijk te verkopen of diensten te leveren, met als doel gezamenlijk voordeel of winst te behalen. Deze winst mag – en vaak moet – worden uitgekeerd aan de leden, zoals in de statuten is vastgelegd. Ook in de samenstelling en aansprakelijkheid zijn er verschillen. Verenigingen bestaan meestal uit natuurlijke personen, terwijl coöperaties vaak worden gevormd door ondernemers of bedrijven.

Kort samengevat:

Kenmerk	Vereniging	Coöperatie
Doel	Niet-commercieel: het behartigen van een maatschappelijk belang.	Commercieel-economisch: het behartigen van de zakelijke belangen van de leden.

Kenmerk	Vereniging	Coöperatie
Winstuitkering aan leden	Niet toegestaan — winst moet ten goede komen aan het verenigingsdoel.	Wel toegestaan — winst (of voordeel) kan worden uitgekeerd aan de leden.
Leden	Meestal natuurlijke personen (individueen).	Vaak bedrijven, zelfstandigen of organisaties.
Ledenvergadering	Hoogste orgaan; beslist over beleid en bestuur.	Ook hoogste orgaan, maar vaak met zakelijkere besluitvorming (soms via ledenraad).
Financiering	Via contributies, subsidies, donaties.	Via ledeninleg, omzet of gezamenlijke handel.
Aansprakelijkheid leden	Leden in beginsel niet aansprakelijk voor schulden van de vereniging.	Afhankelijk van vorm: U.A. (uitsluiting), B.A. (beperkt) of W.A. (wettelijk) aansprakelijk.
Wettelijke basis	Burgerlijk Wetboek Boek 2, titel 2.	Burgerlijk Wetboek Boek 2, titel 3 (bijzondere vereniging).
Naamgeving	"Vereniging [naam]".	"Coöperatie [naam] U.A./B.A./W.A." (vermelding verplicht).
Belangrijkste focus	Gemeenschap & participatie.	Economische samenwerking & voordeel.

13. Hoe voorkom je deze samenwerkingsproblemen binnen een coöperatie? Let wel!
Welke oplossing passend is, hangt af van uw specifieke situatie raadpleeg hiervoor een jurist.

Veel van de antwoorden die gegeven zijn gaan ook op voor de coöperatie van toepassing, maar toch zijn er ook verschillen. Bijvoorbeeld op het gebied van aansprakelijkheid. Coöperaties kunnen worden opgericht met *Uitsluiting van Aansprakelijkheid (U.A.)*, *Beperkte Aansprakelijkheid (B.A.)* of *Wettelijke Aansprakelijkheid (W.A.)*. In de praktijk kiezen de meeste coöperaties voor de vorm *U.A.*, omdat die de leden het best beschermt tegen financiële risico's bij eventuele schulden van de organisatie.