



De meerwaarde
van samenwerking
in een vrij beroep.



Stappenplan voor een associatie

De belangrijkste aandachtspunten bij het associatieproces en de associatie-overeenkomst op een rij

In deze reader schetsen we het oprichten van een associatie d.m.v. een fusie van bestaande praktijken. Hierbij zijn er 10 stappen te onderscheiden. Daarbij gaan we ook iets meer uitgebreid in op de noodzakelijke formele afspraken die associés onderling moeten overeenkomen.

Stap 1) Is associëren wel iets voor mij?

In de eerste plaats gaat u na of samenwerken in een associatie wel past bij uw persoonlijkheid. Afhankelijk van uw persoonlijke voorkeur zal u kiezen voor een bepaalde vorm voor samenwerking. (U kunt dit ook nalezen in overige de readers op de website die hierover handelen.) Indien u ervan overtuigd bent dat u samen wil ondernemen met collega's kan u de stap zetten om te gaan associëren.

Stap 2) Partners zoeken, vinden en overtuigen

Potentiële partners kan u maar gericht zoeken en ook overtuigen als u al een concreet project heeft uitgedacht, en liefst ook neergeschreven.

- ✓ ***Externe kanalen.*** Samenwerkingspartners zal u doorgaans vinden in uw onmiddellijke omgeving: lokale collega's of studiegenoten. Men kan ook contacten trachten te leggen via beroepsverenigingen of de vakpers.
- ✓ ***Interne doorgroei.*** Vaak kiest men er echter voor om te associëren met (jongere) medewerkers die al enige tijd met de praktijk verbonden zijn.

Stap 3) Onderzoek: voorkom onaangename verrassingen

Voorafgaand aan een fusie moet er een vrij grondig onderzoek plaatsvinden. Hierbij bekijken de toekomstige associés:

- ✓ ***De onderlinge verenigbaarheid***
 - Delen de toekomstige associés dezelfde waarden en beroepsfilosofie?
 - Zijn er bepaalde emotionele of praktische factoren die een extra drempel vormen voor de samenwerking?
- ✓ ***De haalbaarheid***
 - Hebben de kandidaat-associés allemaal uitstekende kwaliteiten als beroepsbeoefenaar en als ondernemer?
 - Is de associatie financieel-economisch levensvatbaar?

- Houden we voldoende rekening met mogelijke verborgen kosten en eventuele fiscale implicaties?
- ✓ **De complementariteit**
 - Op welke wijze vullen de competenties en de diensten van de associés elkaar aan?
 - Welke wederzijdse meerwaarde levert de associatie op voor de betrokken beroepsbeoefenaars?

Praktisch zal men deze assessment doorgaans organiseren onder de vorm van een aantal thematische gespreksessies. Enige begeleiding en advies van o.a. financiële vertrouwenspersonen is hierbij vaak onontbeerlijk.

Stap 4) Visie en strategie: maak een businessplan

Een toekomstgerichte associatie beschikt over een heldere visie en een haalbare strategie. Om deze op te stellen, zoeken de associés gezamenlijk een antwoord op de volgende centrale vragen:

- ✓ Waar staan we voor?: Welke is de filosofie waarbinnen we werken en wat zijn de missie en de visie voor de associatie?
- ✓ Wat zijn onze interne sterktes en zwaktes
- ✓ Welke uitdagingen komen op ons af en hoe willen we daar op inspelen?
- ✓ Waar willen we naartoe evolueren?
- ✓ Hoe zullen we daar geraken? (o.a. investeringen, aanwervingen, ...)

De gekozen strategie levert ook de basis voor de praktische organisatie van de associatie en de juridische inrichting (welke rechtsvorm moeten we aannemen?)

Stap 5) Betrek alle belanghebbenden

Voor de goede gang van zaken moet u de samenwerking ook voorbereiden met de voornaamste andere ‘stakeholders’.

- ✓ Informeer en betrek de medewerkers en het personeel van de praktijken.
- ✓ Evalueer ook de implicaties voor uw gezin en familie.
- ✓ Uw belangrijkste cliënten zijn ook een voornaam klankbord.

Stap 6) Afspraken en regels voor een duurzame samenwerking

Duurzaam samenwerken, vraagt goede afspraken. Onderstaande opsomming van praktische aspecten dient u onderling goed door te praten. Dit vormt tevens de leidraad voor uw associatie-overeenkomst en het reglement van interne orde.

a) Materiële aspecten

- ✓ Welke vestigingsplaats kiezen we voor de associatie?
- ✓ Op welke wijze regelen we de huur (als één van de vennoten eigenaar is)?
- ✓ Welke goederen brengt elke vennoot in, voor welke waarde? (maak bv. een inventaris.)

b) Kwantitatieve prestatienormen

- ✓ Welke werktijden moeten vennoten respecteren? (werkuren, te factureren uren, ...)

- ✓ *Wat zijn de vakantierechten voor de associés?*
- ✓ *Hoe zit het met andere tijdsbestedingen? (bv. onderwijsopdrachten, beroepsverenigingen, ...)*

c) Financiële afspraken

- ✓ *Hoe zal men de kosten verdelen en verrekenen?*
- ✓ *Welk courant inkomen kennen de vennoten zich toe? (op basis van welke criteria?)*
- ✓ *Op welke manier zal men omgaan met de eventuele winsten of verliezen? (wanneer reserveren? Volgens welk systeem verdelen?)*
- ✓ *Op welke andere vergoedingen kunnen vennoten rekenen (wagen, onkosten, ...)?*

Een specifieke reader elders op de website gaat dieper in op de mogelijkheden om de inkomsten te verdelen in een associatie.

d) Intreden en uitreden

- ✓ *Wat zijn de kwalitatieve voorwaarden om nieuwkomers als vennoot toe te laten?*
- ✓ *Hoe zal men de waarde van het vastgoed en andere materiële activa van de associatie bepalen bij intreden en uitreden?*
- ✓ *Op welke manier wordt de eventuele 'goodwill' bepaald bij intreden en uitreden? (cfr. ook de reader over dit onderwerp.)*
- ✓ *Op welke manier zal men de intrede van nieuwe vennoten financieel gezien trachten te regelen? (cfr. ook inkomensverdeling.)*

f) Taak- en bevoegdheidsverdeling

- ✓ *Welke takenverdeling tussen de vennoten zal er zijn op vakinhoudelijk vlak?*
- ✓ *Welke is de verdeling van managementtaken? (beheer van de praktijk)*
- ✓ *Welke bevoegdheden kennen de vennoten elkaar toe in deze domeinen?*

g) Vergaderingen

- ✓ *Hoe vaak wenst men te vergaderen, wanneer en waarover?*
- ✓ *Wenst men eventueel bepaalde afspraken te maken over de manier van stemmen?*
- ✓ *Hoe zal men omgaan met eventuele niet onmiddellijk oplosbare meningsverschillen tussen de vennoten?*

h) Doemscenario's

Sommige gebeurtenissen kunnen erg grote gevolgen hebben voor het samenwerkingsverband. Men moet deze vooraf trachten in te schatten en oplossingen voorzien.

- ✓ *Wil men de overdrachtsmogelijkheden van de aandelen aan derden in het bijzonder beperken?*
- ✓ *Wat zal men doen als een vennoot plots tijdelijk of permanent onbekwaam wordt om het beroep nog uit te oefenen?*
- ✓ *Wil men solidariteit laten spelen tussen de associés in geval van langdurige ziekte? (Onder welke voorwaarden? Voor welke termijn?)*
- ✓ *Op welke manier zal men het beëindigen van de samenwerking organiseren? (procedure, opzegtermijnen, financieel, ...)*

- ✓ *Ziet men bepaalde erg belangrijke motieven die aanleiding kunnen geven tot het uitsluiten van een vennoot of tot de ontbinding van de associatie?*
- ✓ *Hoe zal men in de associatie omgaan met de (financiële) gevolgen van beroepsfouten van associés?*

Stap 7) Opstellen van een associatiecontract

Een associatie heeft een geschreven overeenkomst nodig. Hierin legt u de voornaamste afspraken vast. De leidraad hierboven geeft hiervan een overzicht. Denk er bovendien ook aan:

- ✓ Afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm zijn er bepaalde vormvereisten (opstellen van statuten, verlijden van een akte...)
- ✓ U moet ook bepaalde deontologische vereisten respecten

Juridisch geschoolde deskundigen (advocaat, notaris) helpen u bij de eindredactie van contracten en overeenkomsten. De gespecialiseerde readers op de website kunnen u al een eindje op weg zetten.

Stap 8) Start van de samenwerking

Een goede voorbereiding is belangrijk, maar u kunt niet alles vooraf in orde brengen. Op een bepaald ogenblik (zgn. point of no return) moet u gewoon starten met samenwerken.

Stap 9) Integratie van systemen en processen

De voordelen van het samenwerken zullen maar gerealiseerd worden als werksystemen en processen (denk aan ICT) goed op elkaar zijn afgestemd. Dit vraagt een planmatige aanpak. Hou daarbij rekening met weerstanden en andere drempels.

Stap 10) Evaluatie en eventueel aanpassen

Ga er van uit dat niet alles van de eerste keer goed zal gaan. Heel wat praktische aspecten moeten na enige tijd (bv. na drie of zes maanden) beoordeeld worden. Wees er van bewust dat aanpassingen nodig zullen zijn. U moet overigens geregeld de tijd maken om de gang van zaken in de associatie gezamenlijk met alle vennoten te bekijken. Hierbij zal in het bijzonder aandacht geschonken worden aan:

- ✓ de opvolging en uitvoering van de strategie
- ✓ de werkbaarheid van de regels en de tevredenheid over de onderling afspraken
- ✓ de kwaliteit van de persoonlijke samenwerking en de relaties tussen de associés

De reader biedt enkel een beknopte lijst met aandachtspunten. De bredere logica van het fuseren van praktijken is uitgebreid beschreven in het handboek. Verschillende onderdelen van dit stappenplan worden ook nader uitgewerkt in andere readers die beschikbaar zijn op de website.

VOORSTELLING KENNISCENTRUM

Met de steun van het Europees Sociaal Fonds bouwt FVIB aan het KENNISCENTRUM |SAMENWERKEN IN ASSOCIATIE. Vanuit het kenniscentrum neemt de Federatie initiatieven om het samenwerken in associatie door vrije beroepers te ondersteunen en bij te staan bij praktische vraagstukken. Het motto is: u staat er niet alleen voor!

Vrije beroepen ontmoeten elkaar

Op regionale netwerkevents brengt FVIB beoefenaars van vrije beroepen samen. Op een ontspannen wijze maakt men nader kennis met specifieke aspecten van het samenwerken in associatie. Collega's met een gereputeerde staat van dienst leggen vrank en vrij getuigenis af van hun ervaringen, reflecteren over succesfactoren en geven bruikbare tips.

Workshops en seminaries

Via aangepaste opleidingsmomenten kan u leren hoe aan belangrijke aandachtspunten bij het samenwerken, kan worden vormgegeven. FVIB vertrekt daarbij van concrete ervaringen en succesverhalen die Vlaamse beroepsbeoefenaars in hun praktijk meemaken.

Communicatie

Een regelmatige nieuwsbrief wil de vrije beroeper op de hoogte houden van alle initiatieven van het FVIB-KENNISCENTRUM | SAMENWERKEN IN ASSOCIATIE. Een website brengt de bruikbare instrumenten op muisklikafstand: www.fvib.be/samenwerken.

Eerste lijnsadvies

Voor alle inlichtingen en concrete vragen contacteer:
FVIB | Kenniscentrum samenwerken in associatie
Mevr. Sanderijn Vanleenhove
Spastraat 8 | 1000 Brussel | 02/238.05.44. | e-mail: fvib@unizo.be
of via de website www.fvib.be/samenwerken

© FVIB – Federatie voor Vrije en Intellectuele Beroepen. Brussel, 2007

met steun van



ESF : Bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen.