



De meerwaarde  
van samenwerking  
in een vrij beroep.



## ***Samenwerking en inkomensverdeling***

### ***Werkbare afspraken voor inkomensverdeling in een associatie.***

Deze reader raakt misschien wel de essentie van veel problemen bij samenwerken. Volgens heel wat bevoorrechte waarnemers draaien samenwerkingsproblemen immers om afspraken rond 'geld'. In geïntegreerde associaties kan men voor de inkomensintegratie, of de manieren waarop men in integrale samenwerkingsverbanden de erelonen en de baten kan verdelen onder de associés, een onderscheid maken tussen drie aspecten.

**1. courant inkomen.** In de eerste plaats is er het courante periodieke inkomen dat associés zichzelf dienen toe te kennen om te voorzien in het normale levensonderhoud.

**2. winstverdeling.** Daarnaast zijn er de methoden die men gebruikt voor de winstverdeling. Hierbij maken we een onderscheid tussen drie families van systemen:

- ✓ Formulesystemen,
- ✓ Anciënniteitsystemen
- ✓ Evaluatiesystemen.

Een belangrijke vaststelling is echter dat in de meerderheid van de (kleinere) associaties vennoten de inkomsten gelijk verdelen. Er zijn natuurlijk ook samenwerkingsverbanden van vrije beroepen waar men in eerste instantie de eventuele winst wenst te reserveren.

**3. materiële voordelen.** Ten slotte zijn er nog enkele andere aandachtspunten bij de integratie van de inkomsten: namelijk de uitkering van materiële voordelen (auto, aanvullende verzekering, onkostenvergoeding,...) door de associatie.

We willen beklemtonen dat de nadruk in deze reader ligt op de feitelijke organisatie van de verdeling van kosten en inkomsten. De mogelijkheden tot fiscale optimalisatie en de concrete kwalificatie van kosten en inkomsten staan hier grotendeels los van. Het principe luidt dat associés het eerst eens moeten zijn over 'hoeveel ieder krijgt' en dat ze daarna kijken op welke manier dit (rekeninghoudende met de persoonlijke voorkeuren) fiscaal gezien best te 'regelen' is.

## 1 - COURANT INKOMEN VAN DE ASSOCIÉS

In een integrale associatie worden de erelonen in principe centraal geïnd en verdelen de associés de inkomsten nadat de kosten zijn betaald. Hoeveel er verdeeld kan worden, zal in vele gevallen pas blijken uit de definitieve resultatenrekening op het einde van het boekjaar. In de tussentijd moeten de associés voor de beroepsactiviteiten die ze verrichten een inkomen verkrijgen, veelal een som die men maandelijks moet kunnen opnemen. We noemen dit het courante inkomen van de associés. We kunnen twee belangrijke systemen onderscheiden.

*a) Gelijke vaste maandelijks som.* De dominante toepassing in alle beroepsgroepen bestaat erin dat de associés in functie van de normale behoeften een vaste som afspreken die de praktijk maandelijks als bezoldiging of managementfee uitkeert. De exacte omvang van deze som is afhankelijk van de gewenste persoonlijke levensstijl, maar wordt natuurlijk beperkt door de marge die men kan behalen in sectoren en beroepsgroepen. Om onaangename verrassingen te voorkomen houdt men in het oog of deze bezoldigingen de reële verwachte inkomsten niet overschrijden. In associaties waar men de winst niet gelijk verdeelt onder de associés heeft men de keuze deze uitgekeerde maandelijks vergoedingen in rekening te brengen of niet. In situaties waar er bovenop weinig winst te verdelen valt, zal het nodig zijn aan alle associés een minimum-inkomen te geven.

*b) Vergoeding volgens eigen prestaties.* In het tweede systeem, dat eerder wordt toegepast in de bouwkundige en de economische sector, is de courante bezoldiging voor de vennoten afhankelijk van de effectieve prestaties. Men kan zich daarvoor baseren op de reële (geïnde of gefactureerde) erelonen in een bepaalde periode. Dit kan de specifieke maand in kwestie zijn of men kan terugrijpen naar het vorige boekjaar. Een percentage van deze ‘omzet’ zal men uitkeren als bezoldiging. In de meeste situaties laat men het courante inkomen echter afhangen van het aantal gepresteerde uren, waarvoor men een afgesproken tarief als bezoldiging uitkeert.

## 2 - WINST VOLGENS ‘FORMULE’

### 2.1 Hoe het werkt

Bij een formulesysteem gaat men het totaal aan winst (voor of na de maandelijks bezoldiging) verdelen aan de hand van een vaststaande berekeningswijze. Men zal hiervoor eventueel met verschillende kwantitatieve factoren rekening houden in een zgn. ‘formule’. De gebruikte factoren kunnen soms een bepaald gewicht krijgen al naargelang het belang dat de associés er aan hechten.

**Harde cijfers.** De belangrijkste factor in de formules voor winstdeling zijn de door de associé aangerekende erelonen (de persoonlijke omzet). Daarnaast kan men ook rekening houden met andere harde financiële indicatoren: de gewerkte uren, het persoonlijke rendement (verhouding erelonen/gemaakte kosten), het resultaat van de ‘afdeling’ (departement, vakgroep, team,...) Sommige formules verrekenen ook het bezit van aandelen of de anciënniteit van de associé. Een vrij speciaal element in formulesystemen is de ‘aanbreng’ of de associé via de welke een cliënt of patiënt bij de praktijk terecht komt.

## 2.2 De ‘cliënt’ als factor in de formule

We bekijken de mogelijke redenen om ‘aanbreng’ te verrekenen in de methode van inkomensdeling. Daarna gaan we in op de mogelijke risico’s die hierbij gesignaleerd worden.

**Persoonlijke band.** Een essentieel kenmerk van het vrije beroep is het belang van de vertrouwensband die moet bestaan tussen de beroepsbeoefenaar en de cliënt. Deze band is in vele gevallen sterk gebaseerd op een concreet individu en straalt niet zomaar af op een groep of een kantoor. Dit is één van de mogelijke redenen om ‘aanbreng’ van cliënteel te belonen. Zonder de band met de cliënt zou er immers geen werk te verrichten zijn.

**Ondernemerschap.** De aanbreng van cliënten en opdrachten is een noodzakelijke voorwaarde voor winst en vooral voor groei van een praktijk. In situaties waar beroepsbeoefenaars de groei en de vernieuwing van het cliënteel erg belangrijk vinden, maakt men de logische keuze dit ook te belonen. Het kunnen aantrekken van cliënteel is vaak de kern van het ‘ondernemen’ in het vrije beroep. Deze competentie is niet bij alle beroepsbeoefenaars even sterk aanwezig. Een systeem dat ‘aanbreng’ vergoedt, kan ondernemerschap stimuleren.

**Goodwill.** De reputatie en de ongrijpbare kennisopbouw van een beroepsbeoefenaar komt tot uiting in de aantrekkingskracht die deze kan uitoefenen op cliënten en de binding die tot stand gebracht wordt met cliënten. Dit is gebaseerd op jarenlange inspanningen en ook een stuk persoonlijkheid. Het vormt ook de kern van de zgn. goodwill die een beroepsbeoefenaar opbouwt in zijn praktijkvoering. Dergelijk immateriële waarde kan echter maar moeilijk ‘verkocht’ worden. In sommige situaties ziet men het verrekenen van ‘aanbreng’ in de winstverdeling als een manier om tijdens de carrière de ‘goodwill’ uit te keren.

**Risico’s.** Er zijn in integrale associaties ook heel wat beroepsbeoefenaars die absoluut niet te vinden zijn om ‘aanbreng’ te vergoeden. Zij wijzen op een aantal negatieve effecten die dergelijke beloningsmethode met zich brengt, zoals het afremmen van teamwerk.

## 2.3 Voordelen en voorwaarden

**Objectief.** Een belangrijk voordeel van formulesystemen is dat men zich volledig baseert op objectieve en kwantitatieve gegevens. Het is in principe ook erg eenvoudig en het vergt geen discussie. Voor de verdeling van de inkomsten dient men enkel de formule toe te passen.

**Registratie.** Om de formule te kunnen toepassen, moet men natuurlijk kunnen beschikken over de nodige cijfergegevens. Een sluitend systeem om de verschillende factoren op te volgen en te registreren is onontbeerlijk.

**Balanceren.** Alle associés moeten sterk overtuigd zijn van de formule en de effecten die dergelijk beloningssysteem zal hebben op het individuele en collectieve professionele gedrag. Uit het voorgaande volgt dat het vergoeden van aanbrenge in een formulesysteem een evenwichtsoefening vergt. Een manier om negatieve gevolgen op te vangen, is de vergoeding van de aanbrenge te beperken in de tijd. In de VS spreekt men in dit verband van sunsetsystemen. Een associé die een nieuwe cliënt aanbrengt doet als het ware ‘de zon opgaan’ en ontvangt hiervoor tijdelijk een extra vergoeding. Bv. een percentage van de geïnde erelonen voor een periode van één tot drie jaar, maar niet meer voor altijd. De zon gaat ook weer onder.

## 3 - WINST VOLGENS ANCIËNNITEIT

### 3.1 Principes

Voor winstverdelingssystemen die gebaseerd zijn op anciënniteit gebruikt men verschillende benamingen. Bij bedrijfsrevisoren en advocaten spreekt men in een Angelsaksische traditie doorgaans van ‘lock step’. Anderen hebben het eerder over een puntensysteem.

**Mechanisme.** Associés krijgen punten volgens hun anciënniteit in de praktijk (of volgens de leeftijd). De winst wordt verdeeld door het totale aantal punten op te tellen. De te verdelen winst wordt gedeeld door het totale aantal punten en elke associé bekommt evenveel delen als dat hij punten heeft volgens het barema.

**Men wordt beter met de jaren.** Het belangrijkste principe van een anciënniteits-systeem is dat men de winstverdeling afhankelijk maakt van de leeftijd van de beroepsbeoefenaar en/of de ervaring die deze al heeft in het beroep of op het kantoor. Naarmate de anciënniteit, de leeftijd of de ervaring toeneemt, bekommt de associé een groter aandeel van de winst. In concreto lijkt een anciënniteits-systeem in enige mate op een barema zoals dit van toepassing is voor de verloning van bedienden in een aantal paritaire comités (o.a. ANPCB 218).

**Logica.** De achterliggende logica bij een anciënniteitssysteem bestaat er in dat men oudere en meer ervaren beroepsbeoefenaars doorheen de carrière wenst te belonen voor hun inspanningen en de opgebouwde reputatie. Anciënniteitsystemen hebben als bedoeling een billijke en werkbare manier te vinden om oudere associés te vergoeden voor hun reputatie zonder dat intredende associés hiervoor onmiddellijk aanzienlijke sommen op tafel leggen.

**Kenmerken.** Er is niet zo iets als een algemeen model voor een anciënniteits-systeem. Er zijn heel wat parameters om een systeem aan te passen aan de specifieke behoeften van een samenwerkingsverband. Systemen verschillen o.a. in aantal stappen, de verhouding tussen instap en top. Of er gelijke stappen of volgens levensfase en het moment van de inkomenspiek.

**Verschijningsvormen.** Winstverdeling volgens anciënniteit wordt zeker niet algemeen toegepast. We treffen twee soorten systemen aan bij de vrije beroepen in Vlaanderen. Enerzijds zijn er systemen met een beperkt aantal stappen waarbij de associés na drie of vijf jaar een gelijk aandeel hebben. Deze vorm wordt toegepast door artsen (vnl. in het kader van ziekenhuisassociatie) en bij andere vrije beroepen die zich expliciet hebben geïnspireerd op de aanpak van de artsen. Een tweede vorm is het meer gedetailleerde barema voor associés in groeiende praktijken.

### 3.2 Vraagstukken

**Gaan voor de groep.** Een belangrijke voorwaarde van winstdeling volgens anciënniteit is dat iedereen zich gelijk tracht gelijk in te zetten voor het gezamenlijke doel. Dit vergt een hoge mate van wederzijds vertrouwen tussen de associés. Voorstanders benadrukken dat dergelijk systeem de samenwerking tussen de beroepsbeoefenaars bevordert en dat tijdsinvesteringen van associés in management en coaching niet ontmoedigd worden.

**Spanningen.** Het nadeel van een dergelijke benadering is dat er geen onderscheid gemaakt wordt naar de reële prestaties van de individuele associés. Dit kan tot twee vormen van spanningen leiden. Enerzijds is er geen financiële waardering voor extra productieve partners en anderzijds beschikt men ook niet over instrumenten om associés die ‘de kantjes er af lopen’ langs financiële weg te ‘motiveren’. Om deze nadelen op te vangen, worden anciënniteitsystemen soms gecombineerd met andere systemen.

## 4 - WINST NA EVALUATIE

**Minder automatismen.** Het belangrijkste principe van een evaluatiesysteem is dat men afstapt van de automatische winstverdeling, zoals dit het geval is bij gelijke delen of formule- en anciënniteitsystemen. Het automatisme wordt vervangen door een moment van beoordeling. Evaluatiesystemen worden doorgaans op een of andere manier in combinatie met ander systeem toegepast.

Door de band genomen zal men in praktijken met een evaluatiesysteem jaarlijks opnieuw de associés beoordelen en op deze basis telkens opnieuw (het geheel of een beperkt deel van) de winst verdelen. Er bestaan ook situaties waar men werkt met de toewijzing van winstdelen die normaal gesproken verworven zijn voor de associé. Enkel voor de verdeling van het eventuele surplus zal een jaarlijkse inschatting gebeuren van de rol van de associés hierbij.

***Prestatieverschillen erkennen.*** Het gebruik van evaluatiesystemen is telkens bedoeld om in te spelen op belangrijke verschillen in het presteren van associés. Hierdoor is een verdeling in gelijke delen of volgens een zuiver anciënniteitsstelsel niet meer vol te houden. Een evaluatiesysteem wordt dus in hoofdzaak gebruikt om de ‘koek te verdelen’ waarbij men ervan uitgaat dat niet elke associé op dezelfde manier heeft bijgedragen aan ‘het bakken van de koek’.

***Achter de cijfers.*** Bij de evaluatiecriteria die men vandaag gebruikt bij vrije beroepen merken we dat kwantitatieve indicatoren duidelijk overheersen. Men maakt bij de evaluatie een lijstje van de meetbare prestaties van de associés en start dan een gesprek over de billijke vergoeding ervan. Meetbare prestaties hebben veelal te maken met de gerealiseerde omzet van een associé of het aantal gefactureerde uren en prestaties. Het essentiële verschil met formulesystemen is dat bij winstdeling volgens evaluatie, de cijfers de basis moeten vormen voor een inschatting en waardering van de associé, en niet automatisch omgezet worden in een aandeel in de winst.

***Ook gewenst gedrag.*** Een belangrijk voordeel van deze meer tegensprekelijke evaluatiesystemen is dat er ook ruimte is om niet direct omzetgebonden prestaties van associés aan te moedigen en te waarderen. In de meeste, doorgaans kleinere praktijken met een vorm van kwalitatieve evaluatie, werkt men op basis van een algemene en gedeelde kijk op de rol en opdrachten van een associé. In dergelijke situaties zijn de evaluatiecriteria zelfs niet noodzakelijk neergeschreven in een document. In grotere kantoren gaat men al meer een soort van competentieprofiel voor de associés opstellen en dat gebruiken bij de evaluatie.

***Nog weinig coaching.*** Het is opvallend dat in integrale associaties met evaluatiesystemen het moment van de evaluatie weinig of niet gebruikt wordt om ook te werken aan de ‘ontwikkeling’ van gedragsaspecten of competenties van de associés. Men gaat er eerder van uit dat het meten en presenteren van evaluaties een onmiddellijk effect zou moeten hebben op het gedrag en de prestaties van de associé. Coaching bij prestatieknelpunten is blijkbaar een soort van taboe op het niveau van associés. Wel bestaat er in deze praktijken een cultuur van ‘aanspreekbaarheid’. De associés verklaren onderling de openheid te hebben om elkaar aan te spreken op het individuele gedrag en samen in dialoog te onderzoeken hoe het anders kan.

## 5 - SUCCESFACTOREN VOOR INKOMENSDELING

Het overzicht van de verschillende mogelijkheden om in associaties de inkomensdeling te regelen, maakt duidelijk dat er niet een enkele enig zaligmakende methode bestaat. De opties die men neemt zijn afhankelijk van wat associés onderling denken dat een goede aanpak is. De omvang van de praktijk en de financiële situatie zal daarbij een belangrijke rol spelen.

Professor Koen Geens ontwikkelde een eenvoudig model om methoden van inkomensintegratie te evalueren. Hij schuift hiervoor zes doelstellingen naar voor. Deze bieden een bruikbare kapstok om na te denken over de manier waarop men de inkomsten wenst te verdelen in een samenwerkingsverband.

**1. Geld bannen als probleem.** Het systeem van inkomensverdeling moet een praktische oplossing bieden voor de kwestie hoe een inkomen zal bekomen worden en hoe de overige baten verdeeld worden. Een aanpak waarbij dit telkens voorwerp is van een (mogelijk) problematische discussie ondergraaft de fundamenten van de samenwerking.

**2. Eenduidig toepasbare afspraken.** De vastgelegde regels moeten zonder meer eenduidig te interpreteren zijn en gemakkelijk toe te passen. Systemen waarbij men veel subjectieve elementen wil gebruiken om de bijdrage van de partners te evalueren, kunnen gemakkelijk leiden tot meningsverschillen.

**3. Verzoenen ouderen-jongeren.** De wijze van inkomensverdeling moet rekening houden met de verschillen in bijdragen van partners van een verschillende leeftijd. Ervaring en reputatie enerzijds, inzet en werkkraft anderzijds. Het doel moet echter zijn om te verzoenen en niet om de verschillen in stand te houden.

**4. Grote inzet stimuleren.** De praktijk moet draaien en de associés fungeren daarbij als motor. De wijze van inkomensverwerving moet de ondernemersdynamiek op een gepaste wijze, en binnen de grenzen van de beroepsethiek, aanmoedigen.

**5. Interne competitie ontmoedigen.** Tezelfdertijd moeten financiële afspraken voorkomen dat er een sterke mate van interne competitie ontstaat waarbij associés elkaar op een ongezonde manier de loef willen afsteken. Dit leidt ertoe dat men de individuele bijdragen te sterk gaat vergelijken.

**6. Cliënten binden aan de associatie.** Associés moeten afstand doen van de idee om eigen cliënten te hebben. Vrije beroepers die samenwerken, zullen gezamenlijk trachten naar buiten te komen en cliënteel te binden aan de praktijk.

Deze zes doelstellingen geven duidelijk aan waar de tere plekken zitten van een methode voor inkomensverdeling. Toch wil dit niet zeggen dat er maar één methode mogelijk zou zijn. Vrije beroepers die een associatie wensen aan te gaan, kunnen met deze aandachtspunten in het achterhoofd een eigen systeem voor inkomensverdeling ontwerpen, aangepast aan de realiteit van het concrete functioneren van de associés.



## 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](http://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 | 02/238.05.04. | e-mail: [fvib@unizo.be](mailto:fvib@unizo.be)

of via de website [www.fvib.be/samenwerken](http://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.