



FVIB KENNISCENTRUM SAMENWERKEN IN ASSOCIATIE

De meerwaarde  
van samenwerking  
in een vrij beroep.



## 'GOEDE PRAKTIJKEN' VOOR ASSOCIATIES

---

FVIB voerde een grondige analyse uit van de concrete samenwerkingsrealiteit bij de vrije beroepen. Dit onderzoek resulteerde in 15 'goede praktijken' voor samenwerking in associatie die in 3 groepen te catalogiseren zijn. Een eerste groep vormen de goede praktijken met het oog op een wenselijke fusie. Een tweede groep omvat adviezen omtrent de doorgroei van medewerkers in een associatie. Ten slotte ontsluit een derde categorie de handelswijzen voor het duurzaam goed functioneren van de samenwerking.

De aanbevelingen worden beknopt geformuleerd. De concrete uitwerking ervan zal ook terug te vinden zijn in het praktijkhandboek 'samenwerken in associatie'.

### 1. Aanbevelingen voor fusies

We spreken van een fusie als twee of meerdere beroepsbeoefenaars hun praktijken samenvoegen om in een kostendelende of een integrale associatie samen het beroep uit te oefenen. Voor de start van dergelijke associatie moeten een aantal belangrijke aangelegenheden uitgeklaard zijn voor alle betrokkenen. (Een aantal van deze aanbevelingen gelden ook voor het aantrekken van medewerkers.)

#### **1. Vertrekken vanuit eigen persoonlijkheid**

Bij het overwegen van een fusie moet men een realistische afweging maken van de voor- en nadelen, financieel gezien en voor de cliënt. Van doorslaggevend belang is echter de persoonlijke ingesteldheid van de beroepsbeoefenaar. Om goed te kunnen functioneren in een associatie zal men als vrije beroeper bereid moeten zijn om met anderen rekening te houden. Men moet ook verantwoording willen afleggen en willen investeren in de professionele relaties met collega's.

#### **2. Expliciteren van waarden en visie in kader van beroepsuitoefening**

Samenwerken begint bij gedeelde waarden en een gezamenlijke visie. Beroepsbeoefenaars die willen fusioneren moeten zich er van vergewissen dat ze op dezelfde golflengte zitten wat de belangrijke opvattingen over het beroep en de beroepsuitoefening aangaat: tijdsbesteding, uitbreiding, belangrijke investeringen. Vele samenwerkingsproblemen zijn het gevolg van niet uitgesproken meningsverschillen over deze essentiële aspecten. Beroepsbeoefenaars kunnen voor zichzelf een visiedocument opstellen waarin ze deze kwesties helder op een rij zetten.

#### **3. Onderzoek de verenigbaarheid, complementariteit en haalbaarheid**

Een goede samenwerking is gebaseerd op mensen en beroepspraktijken die bij elkaar passen. Voorafgaand aan een fusie dient men de zgn. 'fit' te onderzoeken. Dit slaat op de verenigbaarheid van de praktijken (bv. qua cliëntèle of erelonen), de complementariteit van de competenties van de beroepsbeoefenaars, maar ook de economische haalbaarheid van de fusiepraktijk.

#### **4. Doemscenario's: afspraken voorzien**

Bij de start van een associatie moet men ver vooruitzien en rekening proberen te houden met alle mogelijke rampen die zich op het gebied van de samenwerking kunnen voordoen. Zo maakt men best afspraken over wat er moet gebeuren als één van de associés uit het samenwerkingsverband wil stappen. Verder moet men ook stil staan bij de problematiek van de al dan niet tijdelijke

onbekwaamheid van associés (m.n. ernstige ziekte, invaliditeit, overlijden, schorsing/schrapping). Tenslotte is ook een procedure ingeval van ernstige conflicten een goed idee.

### **5. Wees niet vies van advies**

Gedurende een fusieproces hebben alle partijen behoefte aan degelijk en onafhankelijk advies. Zonder de betrokkenheid van een boekhouder, accountant of bedrijfsrevisor is het bijna onmogelijk de cijfers objectief te vergelijken of een realistische financiële planning op te stellen voor de fusiepraktijk. Een associatie-overeenkomst kan men niet zomaar kopiëren maar vraagt maatwerk. De raadgevingen van een advocaat en een notaris kunnen het samenwerkingsverband van een stevig juridisch fundament verzekeren. Daarbij moet men ook rekening houden met de deontologische vereisten.

## **2. Aanbevelingen doorgroei medewerkers**

Beroepsbeoefenaars verkiezen vaak een associatie aan te gaan met een jonge medewerker. Dergelijke benadering is ook een garantie voor de continuïteit en de overdracht van de praktijk. Dit veronderstelt dat men een werkbaar plan heeft om medewerkers te laten doorgroeien. Hierbij gelden volgende aandachtspunten.

### **1. Begin er tijdig aan**

Een medewerker laten doorgroeien tot volwaardig associé regelt men niet in 1-2-3. Men mag hier niet pas aan beginnen denken als men de zestig begint te naderen. Het verdient aanbeveling dergelijke associatie aan te gaan met personen die tien à 15 jaar jonger zijn dan de praktijkhouder. Een goede overgangsregeling veronderstelt bovendien dat senior en junior gedurende een langere tijd kunnen blijven samenwerken.

### **2. Speel deze troef uit naar medewerkers**

In heel wat vrije beroepen zijn bekwame medewerkers schaars op de arbeidsmarkt. Associé kunnen worden, wint als carrièreperspectief aan belang. Het vormt een aantrekkelijk scenario om medewerkers te binden en mee te betrekken in de economische risico's van het ondernemen in het vrije beroep. Het is nodig dat men hierrond voortijdig en duidelijk communiceert met medewerkers.

### **3. Biedt een goede voorbereiding en kansen om te leren**

Een vaak gehoorde klacht luidt dat jongere medewerkers 'het onvoldoende in zich hebben' om als ondernemer in het vrije beroep succesvol te zijn. Ondernemerscompetenties, zoals het kunnen aantrekken of ontwikkelen van cliënten en risico dragen, zijn inderdaad schaars. Maar langs de andere kant moet men jonge medewerkers voldoende kansen bieden om alle facetten van het ondernemen te leren kennen en te oefenen. Medewerkers verdienen een goede opvolging en coaching op al deze domeinen. Een degelijke uitgewerkt competentieprofiel kan dit proces vergemakkelijken.

### **4. Zorg ervoor dat jongeren 'betaalbaar' intreden**

Een medewerker die associé wil worden is verondersteld aandelen te kopen of de overige associés te vergoeden voor de opgebouwde reputatie. De meest bekwame medewerkers zijn niet noodzakelijk de meest kapitaalkrachtige. Men moet de mogelijke financiële systemen om medewerkers te laten intreden of ingroeien afwegen en een haalbare oplossing uitwerken. Hierbij streeft men naar een evenwicht met oog voor een leefbaar inkomen van de junior-associé en een billijke vergoeding voor de ervaring van de senior-associé(s).

### **5. Ontwikkel een duidelijk perspectief op gelijkheid**

Bij de politiek die men voert, voor het intreden van medewerkers en de inkomensvorming, dient men uitzicht te bieden op een toestand van gelijkheid tussen de associés. De eventuele verschillen in eigendom en inkomen tussen de associés moeten op een redelijke termijn of volgens een vastgelegde methode kunnen opgeheven worden, zodat er tot een zuiver collegiale

verhouding kan gekomen worden. Ook op organisatorisch vlak moet men oog hebben voor het collegiale leiderschap in de associatie.

### **3. Aanbevelingen duurzaam samenwerken**

Associëren veronderstelt niet alleen goede afspraken bij de start. Sommige facetten van het samenwerken moet men ook regelmatig terug durven opnemen en onderling bespreken.

#### ***1. Scheidt het privé-vermogensbeheer van de samenwerking***

Een vennootschap biedt een aantal opportuniteiten op het vlak van de fiscaliteit en de vorming van een inkomen. Het is echter aangewezen om de vennootschap voor samenwerking niet te gebruiken als het instrument voor het (fiscaal optimale) beheer van de private vermogens van de associés. Verschillen in leeftijd en levensstijlen maken immers dat er uitlopende behoeften bestaan tussen de vennoten. Daarom maakt men best ook goede afspraken over de aankoop van auto's, vergoeding voor onkosten, etc.

#### ***2. Verreken ervaring en productiviteit in de inkomensverdeling***

Associés beschikken over een grote vrijheid in de manier om de beroepsinkomsten onderling te verdelen. Verschillen tussen vennoten kunnen ook weerspiegeld worden in de inkomensverdeling. Verschillen in reputatie, ervaring en werkkracht moet men immers waarderen. De gekozen methode of techniek dient evenwel rekening te houden met de gewenste ontwikkeling van de associatie, maar moet bovendien de collegialiteit en solidariteit tussen de associés te ondersteunen.

#### ***3. Werk een goede structuur uit voor praktijkmanagement***

In een associatie moeten ook de overhead- en managementstaken met zorg verricht worden. Associés maken hierrond best een goede taakverdeling. Daarbij moet men er op letten dat de lasten billijk gespreid zijn, of anderszins vergoed worden. Men moet ook durven delegeren en onderling bepaalde bevoegdheden toewijzen. In sommige situaties kan het tewerkstellen van een praktijkmanager zorgen voor de noodzakelijke professionele ondersteuning.

#### ***4. Maak tijd voor praktijkstrategie en goed bestuur***

Samenwerken veronderstelt dat men ook vooruitkijkt naar de toekomst van de associatie. Het verdient aanbeveling om in een associatie te werken met een goede strategische leidraad. Concrete doelstellingen en afspraken kan men op regelmatige basis opvolgen in een associésvergadering of raad van bestuur. Het uitwerken en blijvend ontwikkelen van een praktijkstrategie vraagt minstens een jaarlijks reflectiemoment waarop de associés gezamenlijk stilstaan bij alle facetten van het samenwerken.

#### ***5. Associés spreken elkaar aan op de kwaliteit van het samenwerken***

In een associatie moet men zorgen voor de goede onderlinge verhoudingen. Dit wil ook zeggen dat problemen in het functioneren van de associés en eventuele wrevel kunnen besproken worden. Hiervoor is een cultuur van elkaar 'aanspreken' nodig. Deze houding van open wederzijdse communicatie kan men zinvol onderbouwen d.m.v. een 'code voor duurzame samenwerking' met daarin o.a. een visiedocument en een schriftelijke neerslag van de geldende afspraken.