



Samenwerken in associatie

Anne Roucourt

a.roucourt@bakertillybelgium.be



Wat en wat niet

- WAT
 - Aandachtspunten en elementen waarvan de impact al te vaak onderschat wordt.
 - Structuren
- WAT NIET
 - Deontologische bepalingen rond samenwerken
 - “Technische” organisatie



Waarom samenwerken?

- Samen investeringen en kosten dragen – optimalere benutting van de infrastructuur
- Opvolging verzekeren én medewerkers doorgroeimogelijkheden te geven
- Samenbrengen specialisaties om ruimere doelgroep te kunnen bedienen (strategisch)
- Capaciteitsuitbreiding en tegelijk werkdruk beheersen
- Hefboomeffect creëren



Valkuilen

- Spanningsveld individualiteiten – teamwerk
 - Verantwoording moeten afleggen, in vraag worden gesteld, vertrouwen moeten geven
- Spanningsveld inkomsten – kosten
- Communicatie - transparantie
 - Intern overleg – vergaderen – tijdverlies?
- Eigen baas en vrijheid ↔ het belang van de groep



partner van / partenaire de

entreprendre
ondernemen



Hoe samenwerken?

- Contractueel of structureel via vennootschap/maatschap?
- Kostendelend of ook inkomstendelend?
- Keuze = afhankelijk van doelstellingen en concrete situatie



Hoe samenwerken?

- Contract: bv. doorverwijzing, onderaanneming, ...
- Structureel
 - Maatschap – zonder rechtspersoonlijkheid – onbeperkte aansprakelijkheid
 - VOF/CVOA – onvolkomen rechtspersoonlijkheid – onbeperkte aansprakelijkheid
 - BVBA/CVBA/NV – volkomen rechtspersoonlijkheid – beperkte aansprakelijkheid
- Rekening houden met de deontologische regelgeving



Voordelen van een contract t.o.v vennootschap

- Ad hoc
- Eigen beslissingen



Opletten voor schijnzelfstandigheid

4 algemene criteria (programmawet 2006 –
gewijzigd door wet 25/8/2012)

1. Wil van partijen
2. Vrijheid werktijdorganisatie
3. Vrijheid werkorganisatie
4. Mogelijkheid uitoefening hiërarchische controle



partner van / partenaire de

entreprendre
ondernemen



Schijnzelfstandigheid?

9 criteria voor bepaalde sectoren – “inspiratiebron”?

1. Ontstentenis van enig financieel of economisch risico
2. Ontstentenis van verantwoordelijkheid en beslissingsmacht aangaande de financiële middelen
3. Ontstentenis van beslissingsmacht over het aankoopbeleid
4. Ontstentenis van beslissingsmacht over het prijsbeleid
5. Ontstentenis van resultaatsverbintenis
6. Garantie op betaling van een vaste vergoeding
7. Zelf geen werkgever of het ontbreken van de mogelijkheid om zich te laten vervangen
8. Zich niet voordoen als een onderneming of hoofdzakelijk of gewoonlijk voor één medecontractant werken
9. In ruimtes werken waarvan men niet de eigenaar of de huurder is en/of werken met materiaal dat ter beschikking wordt gesteld, gefinancierd of gewaarborgd door de medecontractant



Voordelen van een vennootschap t.o.v. contract?

- “Vastere” samenwerking
- Centraal financieel beheer met basis in de boekhouding
- Winst reserveren voor investeringen
- Wel: éénmalige kosten (oprichting) en recurrente kosten (bv. boekhouding, sociale bijdrage,...)



Kostendelend

- Onafhankelijk in de beroepspraktijk
- Enkel ondersteuning via samenwerkingsvorm
- Bv.
 - gebouw
 - uitrusting
 - medewerkers
 - gezamenlijke aankoop
 - administratie
 - communicatie naar cliënten



partner van / partenaire de

entreprendre
ondernemen



Kostendelend

- Aandachtspunten
 - Indeling van de kosten
 - Toewijzing van de kosten
 - Verdeelsleutels
 - Gelijk/omzet/gebruik?
 - Administratieve opvolging
 - Beheer (infrastructuur, bankrekening)



partner van / partenaire de

entreprendre
ondernemen



Inkomstendelend

- Visie en strategie
 - Waarden en toekomstvisie duidelijk uitspreken
- Compatibele persoonlijkheden
- Complementariteit/competenties
- Wat als het niet lukt? “Worst case” scenario’s van bij de start durven bespreken
- Leren van fouten van anderen?



Aandachtspunten en valkuilen

- Hoe de inkomsten verdelen?
 - Gelijke verdeling
 - Ongelijke verdeling
 - Ervaring/anciënniteit/gefactureerd ereloon/aanbreng cliënten
 - Jaarlijkse evaluatie
 - Bepaalde formules (KPI)
- Hoe de activiteiten managen?
- Interne controle?



Vennootschap

- Wat afspreken?
 - Waarden en toekomstvisie
 - Verwachte inzet en beschikbaarheid
 - Locatie - organisatie van het gebruik van het onroerend goed
 - Wie draagt hoe bij in de kosten en investeringen
 - Inkomensverdeling en wijze van verloning/kostenvergoeding (cash, groepsverzekering, gewaarborgd inkomen, auto, GSM, PC,...).
 - Veel gebruikte manieren van verloningsystemen:
 - Formule
 - Anciënniteit
 - Evaluatie



partner van / partenaire de

entreprendre
ondernemen



Vennootschap

- Wie kan later toetreden? Criteria.
- Bestuur: wie heeft welke bevoegdheden – beslissingswijze
- Hoe worden de taken verdeeld? Wie heeft welke competenties buiten het technische van het beroep (management, financiën, HR,...)
- Vooruitzien: wat als het niet goed loopt. Conflictbeheersingsmechanismen uitwerken (bemiddeling, uittrederegeling). Durven nadenken.
Bv. overlijden, langdurige ziekte, uittreding (vrijwillig, gedwongen, opzegtermijnen,...)
- Niet-concurrentiebeding (opgelet: deontologische regelgeving)



Vennootschap

- Hieraan gekoppeld:
 - hoe omgaan met verschillen in ervaring, talent om cliënten te werven, werkuren, productiviteit?
 - hoe omgaan met “underperformance”?
 - hoe omgaan met feit dat iemand “zijn/haar” cliënten moet “loslaten”?
 - hoe omgaan met feit dat verantwoording moet worden afgelegd aan de medevennoten?
 - hoe omgaan met feit dat scheiding privé-beroep strikt moet worden nageleefd?



Belangrijk

- Meestal wordt niet gestart van 0.
- Hoe wordt de inbreng van de bestaande activiteiten in het geheel georganiseerd?



Juridische documenten

- Statuten – oprichtingsakte
- Aandeelhoudersovereenkomst
- Intern reglement
- Beslissingen van de vennoten
- Beslissingen van het bestuur



Het proces

- Zelfkennis: nagaan of je openstaat voor dergelijke manier van werken – en keuze van samenwerkingsvorm
- Keuze van de partner(s): extern/intern
- Studie m.b.t. compatibiliteit, haalbaarheid,.... (incl. visie, strategie)
- Opmaak business plan
- (Informeel) Check bij alle stakeholders (medewerkers, cliënten, gezin,...)
- Concrete structurering van de samenwerking: locatie, financiële afspraken,
- Juridische documenten
- Start
- Integratie van de werkzaamheden
- Continue evaluatie en aanpassing



partner van / partenaire de

entreprendre
ondernemen



Verloningsystemen bij integrale samenwerking

- Maandelijks inkomen:
 - Vast bedrag / op basis van effectieve prestaties
- Winstverdeling
 - Formule
 - jaarlijkse afrekening op basis van een formule met kwantitatieve factoren:
 - persoonlijke omzet, aanbreng nieuwe cliënten, gewerkte uren, persoonlijk rendement, prestaties van het team, anciënniteit, aandelenverhouding
 - bandbreedte
 - formule moet objectief zijn, de nodige informatie moet beschikbaar zijn, iedereen moet ervan overtuigd zijn!



Verloningsystemen bij integrale samenwerking

- Winstverdeling
 - Anciënniteit/aandelenverdeling
 - Makkelijk toe te passen
 - Spanningsveld (extra productiviteit wordt niet beloond, underperformance niet bestraft)
 - Evaluatie
 - Meestal slechts voor deel van de winstverdeling
 - Intensief systeem
 - Ook kwalitatieve elementen (coaching, teamwerk, ...)



Succesfactoren

- Visie en strategie – roadmap for the future
- Geld mag geen continue discussiepunt zijn
- Systeem moet permanente inzet voor de groep belonen
- Systeem moet interne concurrentie ontmoedigen
- Systeem moet éénduidig zijn
- Systeem moet idee van “eigen cliënteel” ontmoedigen
- Systeem moet evenwicht vinden tussen “ervaring en netwerk voor aanbreng van cliënten” en “werkkracht”
- Periodieke evaluatie en bijsturing



partner van / partenaire de

entreprendre
ondernemen



Contact

- Baker Tilly Belgium

www.bakertillybelgium.be

Kareelstraat 120 – 124, B-9300 Aalst, T: +32 53 70 01 11

Collegebaan 2c, B-9090 Melle, T: +32 9 272 72 10

Kerkveld 17, B-9290 Berlare, T: + 32 52 42 22 26

Rue de la Clef 39, B-4633 Soumagne, T: +32 87 68 66 83

accounting@bakertillybelgium.be

auditing@bakertillybelgium.be

consulting@bakertillybelgium.be



partner van / partenaire de

**entreprendre
ondernemen**



BAKER TILLY BELGIUM

accounting - auditing - consulting

Aan de samenstelling van deze presentatie is veel zorg besteed. Baker Tilly Belgium geeft evenwel geen garanties wat volledigheid of geschiktheid voor een bepaald doel van de informatie, de gegevens of publicaties betreft. De informatie op deze presentatie is bedoeld om aan belangstellenden algemene informatie te verstrekken. De informatie is niet bedoeld als advies, noch als een bod of voorstel van contract, evenmin als een bestanddeel daarvan. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor enige directe of indirecte schade als gevolg van of in verband met het gebruik van de informatie.



partner van / partenaire de

**entreprendre
ondernemen**