

# “FVIB Kenniscentrum | Samenwerken in associatie”: het aanspreekpunt voor accountants en belastingconsulenten die willen samenwerken

Federatie voor Vrije en Intellectuele Beroepen

Samenwerken doet u niet zomaar, het is een langdurig proces. Op het pad naar associatievorming moeten enkele belangrijke klippen worden genomen. De bij UNIZO aangesloten Federatie voor Vrije en Intellectuele Beroepen (FVIB) bouwde de afgelopen jaren heel wat kennis en expertise op over samenwerken in het vrije beroep. Ook voor accountants en belastingconsulenten. Het Kenniscentrum | Samenwerken in associatie: Associëren om te innoveren van de FVIB bundelt alle informatie over samenwerken. Vrije beroepen kunnen er terecht voor eerstelijnsadvies, audits, netwerkactiviteiten en seminars en diverse naslagwerken.

“Hoewel economische beroepen vandaag nog veel alleen werken, rollen de woorden ‘samenwerken’ en ‘associatievorming’ steeds meer over de tong. Zeker ook bij accountants en belastingconsulenten. De toenemende vakvereisten en de daaraan gekoppelde nood aan specialisatie zijn daar niet vreemd aan. Je kan je als individuele beroepsbeoefenaar niet alle takken van het accountancy- of belastingwezen eigen maken. Daarnaast zoeken veel vrije beroepen naar een gezonde balans tussen werk en privé. De vervrouwelijking, zelfs in het ‘mannenbastion’ van de economische vrije beroepen, maar ook de toenemende stress, spelen hierbij een niet te onderschatten rol. Starters proberen via

samenwerking de opstartkosten te drukken. Oudere beroepsbeoefenaars kunnen hun kantoor zo overdragen aan een jongere associé. Eenmanszaken zullen zeker blijven bestaan en hebben hun meerwaarde. Ze zullen zich wel meer dan ooit moeten specialiseren. De kantoorvorm van de toekomst voor accountants en belastingconsulenten lijkt me toch veeleer de associatie. Voorlopig enkel met eigen beroepen, behalve in enkele gevallen. Maar we mogen niet aan struisvogelpolitiek doen. Europa neigt tot liberalisering. We moeten daar als cijferberoep durven op inspelen en alle opties op de tafel leggen.” – *Johan De Leenheer, accountant, oud-voorzitter IAB en huidig voorzitter van FVIB*

Alleen is het haast onmogelijk om het volledige vakgebied te beheersen

In de nuttige publicatie *Associëren Stap voor Stap* en het handboek *Samenwerken in het vrije beroep* schetst de FVIB op een bevattelijke manier de mogelijke samenwerkingsvormen en hun voor- en nadelen. Daarnaast gaat ze dieper in op de financiële, juridische, organisatorische en deontologische aspecten van associëren. We gaan in dit nummer van *Accountancy en Tax* in op een aantal aandachtspunten bij samenwerken.



**Waarom zouden accountants en belastingconsulenten moeten samenwerken? Soloberoepsbeoefenaars hebben toch meer vrijheid en werken meer onafhankelijk?**

Een beoefenaar van een vrij beroep herken je aan zijn onafhankelijkheid. Dit zet zich niet enkel door in de wijze waarop hij zijn beroep uitoefent, maar ook in zijn kantoorvorm. Veel accountants en belastingconsulenten zijn het liefst ‘baas in eigen huis’. Zelf beslissen welk imago het kantoor moet uitstralen of welke strategie hij moet volgen; aan niemand verantwoording moeten afleggen; autonoom bepalen welke investeringen dienen te gebeuren... Het zijn maar enkele van de redenen waarom veel vrije beroepers soloberoepsbeoefenaars blijven.

**De cliënt blijft altijd centraal staan**

Maar die onafhankelijkheid komt niet noodzakelijk in het gedrang bij een samenwerking. Bovendien spelen enkele belangrijke beperkingen van het solokantoor. In de eerste plaats zijn er de economische beperkingen. Soloberoepsbeoefenaars moeten alle kosten en investeringen alleen dragen. Het is ook moeilijker om in te spelen op pieken en groei. Een grote cliënt die zich plots aandient, kan er misschien in een solokantoor niet meer bij. Zeker bij accountants en belastingconsulenten nemen de kennis en complexiteit van het beroep steeds toe. Het is haast onmogelijk om nog het volledige vakgebied te beheersen. Bovendien voelen velen de behoefte om te specialiseren. Alleen is daarnaast altijd maar alleen. Aan een afnemend cliënteel of een emotioneel wat mindere periode moeten soloberoepsbeoefenaars alleen het hoofd bieden.

Ten slotte hangt de continuïteit als het zwaard van Damocles boven het kantoor. Wat bij langdurige arbeidsongeschiktheid? Of een stap verder. Wat bij pensioen? Wat gebeurt er dan met het jarenlang opgebouwde kantoor en cliënteel?

**Wie is geschikt om samen te werken en wat levert het op?**

Samenwerken is ingrijpend. Wie gewoon was alles alleen te doen, zal nu plots moeten overleggen over dossiers, investeringen, de strategie van het kantoor. Niet iedereen is voor associatievorming in de wieg gelegd. Pas wanneer er bereidheid is om verantwoording af te leggen tegenover collega’s en cliënten als ‘eigendom’ van het kantoor worden beschouwd, kan iemand functioneren in een samenwerkingsverband.

Samenwerken heeft daarnaast consequenties op minder ingecalculerde domeinen. Soloberoepsbeoefenaars houden veelal kantoor in de privéwoning. Wanneer accountants of belastingconsulenten gaan samenwerken of twee kantoren fusioneren, dan ruilt één van de partijen meestal zijn kantoor voor dat van zijn associé of zoeken ze samen naar een nieuw (en groter) pand. Verder werken van thuis kan gevolgen hebben voor de privésituatie. Betrek zeker het gezin bij uw associatieproces.

Het is tot slot belangrijk om na te gaan wat de samenwerking zou opleveren. Niet alleen financieel – meten staat hier gelijk aan weten – maar meer nog voor het cliënteel. De cliënt blijft altijd centraal staan. Deze moet zijn voordelen kunnen halen uit de samenwerking, zoals op het vlak van een gegarandeerde dienstverlening, een grotere bereikbaarheid, specialisatie binnen het kantoor, full service... Hier op voorhand bij stilstaan, is de boodschap.

### Welke vormen van samenwerken bestaan er?

Accountants en belastingconsulenten kunnen op drie manieren samenwerken. Een eerste vorm is de verticale samenwerking. Eén of meer accountants of belastingconsulenten die kantoorhouder zijn, trekken collega's aan als zelfstandig medewerker. De kantoorhouder benut op deze wijze zijn ruimte optimaal, hij kan meer specialiseren en hij kan opdrachten delegeren. De zelfstandige medewerker doet ervaring op en heeft zekerheid zowel qua werk als wat betreft zijn inkomen. Uiteraard blijft de kantoorhouder het eigenlijke ondernemerschap zelf dragen. Bovendien kan deze vorm van samenwerken op langere termijn barsten door tegenstrijdige wederzijdse verwachtingen. Hou ook rekening met juridische risico's (schijnzelfstandigheid).

## Goede afspraken zijn goud waard

De tweede vorm is de kostendelende samenwerking. Hier nemen twee of meer (associaties van) accountants of belastingconsulenten het initiatief om financiële voordelen te boeken. Elk blijft wel zijn eigen erelonen innen. Enkel de kosten worden gedeeld. Accountants en belastingconsulenten kunnen samen een kantoor huren, een secretaresse in dienst nemen, overheadkosten (water, elektriciteit) delen, één softwarelicentie voor het boekhoudpakket aankopen... De verhoopte schaalvoordelen blijken in de praktijk echter niet zo groot. Daarnaast blijft elk de ondernemersrisico's

dragen en vergt deze vorm van samenwerken een groot engagement.

## Samenwerken is als een huwelijk

De integrale samenwerking, tot slot, is de meest intense. Twee of meer accountants of belastingconsulenten integreren hun volledige kantoor en delen zowel kosten als inkomsten. Elkaar voor de volle honderd procent vertrouwen en de zogenaamde 'klik-factor' tussen alle associés zijn noodzakelijke ingrediënten bij deze samenwerkingsvorm. Daartegenover staat dat je kan bouwen op een maximale collegialiteit en vakinhoudelijke ondersteuning. Het kantoor garandeert het cliënteel volledige beschikbaarheid en de associés vinden evenwicht tussen werk en privé.

Kostendelend en integraal samenwerken gebeurt in de juridische vorm van een vennootschap. Bij de verticale samenwerking is het aan te raden een overeenkomst met de zelfstandige medewerkers af te sluiten. Welke vorm van samenwerken of juridische vorm het kantoor ook zal hebben, het is vooral belangrijk er op tijd aan te beginnen. Wacht niet tot net voor het pensioen. Het opbouwen van een goede en duurzame samenwerking vraagt heel wat tijd. Het cliënteel moet kunnen wennen aan de nieuwe samenwerkingspartner. Maak associëren ook financieel haalbaar. Neem tijd om een passende financiële regeling te vinden, zeker wanneer het gaat over de intrede van een jonge medewerker.

Verticale samenwerking	Kostendeling en integrale associatie: Vennootschap		
	Rechtspersoonlijkheid	Aansprakelijkheid	Vorm
Overeenkomst van zelfstandige samenwerking	zonder onvolkomen volkomen	onbeperkt onbeperkt beperkt	maatschap vof – cvoa bvba-cvba-nv

### Waarmee rekening houden bij samenwerking?

Goede afspraken zijn goud waard bij samenwerking. Niet alleen met het oog op de deontologische verplichtingen vanuit het Instituut of de juridische aspecten die samenhangen met de al dan niet gekozen vennootschapsvorm. Giet alle gemaakte afspraken in een soort van huishoudelijk reglement. Zo weet iedereen waar hij of zij voor staat.

Maak in de eerste plaats afspraken over de kwantitatieve prestatienormen. Welke werktijden moet iedereen respecteren, welke vakantierechten zijn er, wat met andere tijdsbestedingen (bv. onderwijsopdrachten)...

Daarnaast mogen financiële afspraken niet ontbreken. Hoe gaan we de inkomsten en/of kosten verdelen? Hoe gaan we om met winst of verlies? Hoe regelen we de intrede van nieuwe vennoten? Welke materiële vergoedingen zijn er? Hou er rekening mee dat er tal van mogelijkheden en formules bestaan om de kosten en/of het inkomen te verdelen. Kies de manier die voor het kantoor het meest opportuun is.

Maak afspraken over de taak- en bevoegdheidsverdeling. Lijst op voorhand op welke managementtaken er zijn in het kantoor. Dat kan gaan van ICT (licenties van software), communicatie (website, modeldocumenten...) tot algemene administratie (briefwisseling, archivering van cliëntendossiers).

### De diensten van het FVIB Kenniscentrum | Samenwerken in associatie: Associëren om te innoveren

#### Vrije beroepen ontmoeten elkaar

Op netwerkevents verspreid over heel Vlaanderen krijgt u de kans om op een open en ontspannen manier kennis te maken met belangrijke aspecten van het samenwerken in associatie. U ontmoet er collega's die net als u op zoek zijn naar informatie of collega's die het hele associatieproces al hebben doorlopen. Deze meer ervaren collega's getuigen graag over hun ervaringen met associëren en geven u bruikbare tips.

#### Workshops, audits en seminaries

In workshops en audits begeleiden we op een individuele manier respectievelijk startende en bestaande associaties. De seminaries zijn aangepaste opleidingsmomenten die belangrijke aandachtspunten in het samenwerkingsproces aankaarten. De FVIB doet hiervoor een beroep op collega-vrije beroepers die hun concrete ervaringen toelichten en die hun succesverhaal met u delen.

#### Associëren stap voor stap

Wie alles wil weten over samenwerken in het vrije beroep, moet zich beslist het *Handboek voor vrije beroepen. Samenwerken in associatie* aanschaffen. Dit naslagwerk vormt de onmisbare handleiding voor wie samenwerking overweegt of zijn associatie verder wil uitbouwen. Het stappenplan *Associëren Stap voor Stap* brengt op een beknopte en overzichtelijke manier de verschillende wegen die leiden tot een associatie.

#### Communicatie

Via onze elektronische nieuwsbrief houden we u op de hoogte van alle initiatieven van het FVIB Kenniscentrum | Samenwerken in associatie: *Associëren om te innoveren*. Onze website biedt u een waaier aan nuttige en bruikbare instrumenten, evenals een activiteitenkalender ([www.fvib.be/samenwerken](http://www.fvib.be/samenwerken)).

#### Vragen? Raadpleeg onze helpdesk!

Onze site en naslagwerken bevatten heel wat nuttige informatie. Nog niet gevonden wat u zoekt? Blijf dan niet met uw vragen over associëren zitten, maar raadpleeg gratis onze online en telefonische helpdesk. Onze medewerkers helpen u graag op weg met eerstelijnsadvies en maken u wegwijs in onze instrumenten en hulpmiddelen.

Bepaal vervolgens wie wat gaat doen. Probeer een evenwicht te vinden, spreek verwachtingen over de taken uit en hou rekening met de sterke punten van alle partijen.

Bepaal op voorhand hoe vaak overlegmomenten zullen plaatsvinden en welke punten er behandeld kunnen worden. Maak ook tijd voor evaluatie. Durf het kantoor in detail onder de loep te nemen: Waar staan we nu? Hebben we bereikt wat we willen? Waar kunnen we verbeteren? Wat zijn onze zwaktes? Wat is onze missie en visie en volgen we deze ook?

Samenwerken is als een huwelijk. Niemand begint eraan in de veronderstelling dat het zal mislukken. Maar hou wel rekening met de mogelijkheid van doemscenario's. Maak afspraken – voor zover dat juridisch nog niet is geregeld – over wat er gebeurt bij het overlijden van een vennoot. Hoe gaan we om met beroepsfouten? Wat bij werkonbe-

kwaamheid? Keert de associatie een vergoeding uit voor arbeidsongeschiktheid? Zo ja, hoeveel en hoelang? Welke motieven zijn er om iemand uit te sluiten?

Bedenk ten slotte dat afspraken maken noodzakelijk is, maar dat niemand zich er koste wat het kost mag aan vastklampen. Een gezonde dosis flexibiliteit draagt eveneens bij tot een duurzame samenwerking. Samenwerken is en blijft een proces. Durf gemaakte afspraken dus te herbekijken en aan te passen.

Meer informatie:

- [www.fvib.be/samenwerken](http://www.fvib.be/samenwerken)
- Handboek voor vrije beroepen 'Samenwerken in associatie' – een uitgave van FVIB
- Stappenplan 'Associëren Stap voor Stap' – een uitgave van FVIB ●

## EVA online

Uw **online** boekhouding-  
en facturatiepakket  
**vanaf 1,5 euro per dag.**



+ gratis  
printer t.w.v.  
135 euro!



Ontdek uw voordeel op [www.kluwersoftware.be/evaonline/nl](http://www.kluwersoftware.be/evaonline/nl)



**Kluwer**  
a Wolters Kluwer business