



De **meerwaarde**  
van **samenwerking**  
in een vrij beroep.



## ***Leidraad voor kostendelend samenwerken?***

In deze reader bieden we een praktische leidraad om een kostendelende samenwerking op te zetten. U vindt hier uitgewerkte informatie over de voornaamste topics die bij kostendelende samenwerkingsverbanden aan de orde zijn.

- (1) De kenmerken en de voor- en nadelen
- (2) De financiële regelingen bij kostendeling
- (3) De organisatie en het management van de kostendeling

### **1 - KENMERKEN, VOOR- EN NADELEN**

*Waarover hebben we het.* We spreken van ‘kostendelende samenwerking’ als twee of meer (associaties van) vrije beroepers een gezamenlijk initiatief nemen om op een duurzame wijze bepaalde (directe of indirecte) financiële voordelen te boeken. Dit voordeel kan het resultaat zijn van een onderlinge verdeling van kosten, maar kan ook voortspuiten uit schaalvoordelen. Kostendeling kan dus verder gaan dan enkel het delen van een praktijkruimte. Om van samenwerking te spreken, dient de kostendeling te worden georganiseerd over een langere periode.

#### *Voorbeelden van kostendelende samenwerking*

*Vier beroepsbeoefenaars huren samen een gebouw en richten het in als praktijk. Deze kosten worden verdeeld volgens bepaalde verdeelsleutels.*

*Tien beroepsbeoefenaars hebben samen een vennootschap en werken onder een gezamenlijke naam, maar elk in de eigen praktijk. Er is regelmatig inhoudelijk en praktisch overleg. De beperkte kosten (bv. voor externe communicatie) worden verdeeld.*

#### **1.1 Kenmerken en voorwerp**

We stippen eerst enkele fundamentele kenmerken van kostendelend samenwerken aan:

*Instrumentele verhoudingen.* Bij dit type van samenwerking is er sprake van een gelijkwaardige relatie tussen de beroepsbeoefenaars. Gezien de uitgesproken economische drijfveren zal de verhouding eerder afstandelijk blijven. Contacten en overleg beperken zich tot het functionele beheer.

**Onafhankelijk werken.** De kostedelende associés blijven onafhankelijk van elkaar de beroepsactiviteit uitoefenen voor de eigen cliënten. Er is de facto een strikte scheiding tussen de associatie en de eigenlijke praktijken.

**Ondersteunende activiteiten.** Bij kostendeling opteren associés er voor om een aantal ondersteunende aspecten van de beroepsuitoefening gezamenlijk te gaan organiseren en op deze wijze een aantal schaalvoordelen te realiseren. Dit kan betrekking hebben op een breed gamma van activiteiten of aspecten. In de tabel sommen we ze op.

**Mogelijke activiteiten bij kostedelende samenwerking**

Huur van een praktijkgebouw	Delen van de huursom
Inrichting van het praktijkgebouw	Aankoop meubilair, o.a. schilderwerken voor gemeenschappelijke ruimte en praktijkruimtes
Investering in uitrusting die kan gedeeld worden	Apparatuur, hulpmiddelen, bibliotheek,...
Aankoop van verbruiksgoederen en klein materieel	Bureelmaterieel, grondstoffen (voor tandartsen), medicijnen...
Inspanningen en uitgaven voor externe communicatie	Gezamenlijke naam, gezamenlijk briefpapier, promotiemateriaal of acties, website,...
Loon ondersteunend personeel	Onthaalmedewerkers, onderhoudspersoneel,...
Kosten medewerkers en/of assisterend personeel	Medewerkerspool
Uitwerken van standaarddocumenten	Protocols en procedures
Bijscholing	(in house) training, ervaringsuitwisseling
Inning van erelonen	Administratie, debiteurenbeheer,...

**Intrede van de marketing.** Een recente trend is dat bij kostedelende samenwerking ook een aantal lessen vanuit de marketing toegepast worden. In alle sectoren kan men niet-geïntegreerde samenwerkingsverbanden aantreffen die wel –gedeeltelijk- eenzelfde naam voeren en ook gezamenlijk communicatie-initiatieven nemen naar hun cliënten.

**1.2 Beperkingen van kostendelingen**

Essentieel bij zuivere kostedelende samenwerkingsverbanden is dat de beroepsbeoefenaars afzonderlijk blijven werken voor hun eigen cliënten.

**Schaalvoordelen zijn soms beperkt.** De economische voordelen die beroepsbeoefenaars kunnen realiseren door bepaalde kosten te delen, zijn in een aantal beroepen toch soms beperkt. De kern van het vrije beroep is immers de levering van een, in hoofdzaak, intellectuele dienst op basis van de exploitatie van de persoonlijke competenties en de reputatie van een beroepsbeoefenaar. In een aantal gevallen zijn de ‘transactiekosten’ die beroepsbeoefenaars dienen te ma-

ken om tot een kostendeling te komen en deze in stand te houden zo groot dat de feitelijke voordelen verwaarloosbaar worden.

*Geen deling van de ondernemersrisico's.* In een zuiver kostendelend samenwerkingsverband is er geen integratie of afstemming van de beroepsuitoefening en worden er ook geen cliënten gedeeld. Op deze wijze gaan er heel wat kansen verloren. Merkwaardig genoeg getuigen associés van kostendingen soms dat net het regelmatige collegiale contact dat hieruit voortvloeit voor hen misschien wel de belangrijkste (zij het onrechtstreekse) meerwaarde betekent.

*Exploitatie vraagt management en engagement.* In een kostendelend samenwerkingsverband dienen een aantal taken gezamenlijk of in overleg verricht te worden. Daarenboven moet er ook gestreefd worden naar een efficiënte benutting van deze aspecten die men samen wenst te doen. Het is duidelijk dat het opnemen van een engagement voor de kostendeling en het management ervan, een inspanning is die sommige beroepsbeoefenaars maar moeizaam kunnen opbrengen.

## 2 - FINANCIËLE ASPECTEN

We bekijken hier eerst hoe een kostendeling administratief georganiseerd kan worden en zoomen dan in op de praktische aanpak om kosten in te delen en het gebruik van verdeelsleutels. Ten slotte is het nodig een aantal mogelijke knelpunten over de financiële regelingen in kostendingen aan te stippen.

### 2.1 Administratieve organisatie

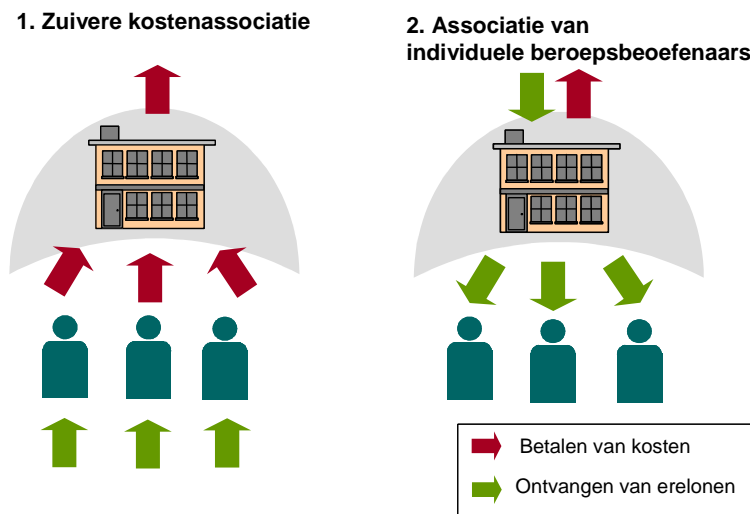
De administratieve organisatie van een kostendeling kan sterk uiteenlopen, gaande van zeer losse vormen tot quasi geïntegreerde associaties. We bespreken de twee basisvormen. (Zie hiervoor ook de figuur).

*1. De zuivere kostenassociatie.* In deze situatie innen de associés ieder voor zich de eigen erelonen. Elke associé betaalt daarop aan de associatie het afgesproken deel van de kosten. De associatie doet de nodige betalingen voor o.a. personeel, diensten of huur. Eén beroepsbeoefenaar kan optreden als aanspreekpunt en administrator. Deze ontvangt de facturen en betaalt de leveranciers. De verantwoordelijkheden kunnen ook verdeeld worden. Onderling dienen de associés de kosten te verrekenen volgens de afgesproken verdeelsleutels.

*2. Associatie van individuele beroepsbeoefenaars.* Bij deze vorm van kostendeling worden eerst de erelonen centraal geïnd of 'gepooled'. Vanuit de associatie betaalt men alle kosten en stort men de erelonen door aan de associés, na de toepassing van de verdeelsleutels voor kosten. Ook hier kan één associé optreden als beheerder of kunnen de taken verdeeld worden.

**Met welke middelen?** In een kleine associatie kunnen de gemaakte kosten direct verrekend worden tussen de beroepsbeoefenaars of hanteert men zelfs een soort van beurtrol voor de betaling van de facturen. In een grotere associatie, waar ook de kostenlast groter is, zal het nodig zijn dat men kan werken met voorschotten of provisies. Men maakt daarbij veelal een schatting op basis van de uitgaven van de voorgaande boekjaren. In een middenvennootschap zonder rechtspersoonlijkheid zal men in principe jaarlijks een volledige afrekening moeten maken. In kostendelingen met rechtspersoonlijkheid zal men de eventuele overschotten kunnen sparen en aanwenden voor bv. vervangingsinvesteringen.

*Stromen van erelonen en kosten in kostenassociaties*



## 2.2 Indeling en verdeelsleutels

**Indeling van de kosten.** Men kan in de eerste plaats een onderscheid maken tussen vaste kosten en variabele kosten. Vaste kosten zijn onafhankelijk van het activiteitsniveau van de associés. Men kan daarbij denken aan huur, loonkost voor ondersteunend personeel, afschrijvingen van bureaumateriaal, ICT of andere kantoorinrichting, en bepaalde diensten (verwarming, water, schoonmaakbedrijf). Variabele kosten worden wel beïnvloed door het activiteitsniveau: elektriciteit, telecommunicatiediensten, materieel of vergoedingen voor zelfstandige medewerkers. Hiervoor geldt hoe meer men werkt, hoe hoger de kosten.

**Toewijzing van de kosten.** Bepaalde uitgaven zijn direct toe te wijzen aan één van de associés. Bv. de telefoons die vanaf een bepaalde werktafel zijn gebeurd, de uren die een medewerker presteert voor een bepaalde associé, het verbruik van materieel en papier. Andere kosten, de indirecte kosten, moeten op een bepaalde manier verdeeld worden over de associés: de huur van het kantoorgebouw, de algemene diensten (bv. onthaalbediende), de gemeenschappelijke aankopen en de investeringen (bv. vakliteratuur of een ijskast).

**Verdeelsleutels.** Om de kosten te verdelen, gebruikt men bepaalde verdeelsleutels. De versleuteling kan betrekking hebben op alle kosten of op een bepaalde kostencategorie, in hoofdzaak de indirecte kosten.

**a) Gelijke delen.** Een eerste methode is de kosten gelijk te verdelen onder de associés. Hierbij gaat men er dan van uit dat de vennoten op gelijke wijze nut halen uit (bepaalde aspecten van) de middelenassociatie. Men kan hierbij denken aan de verdeling van de factuur voor het waterverbruik of de aankoop van een kopieermachine.

**b) Omzet.** Een tweede manier om de kosten te verdelen, is door rekening te houden met de erelonen of de omzet die de onderscheiden associés weten te boeken. Hierbij gaat men uit van een zeker lineair verband tussen erelonen en kosten. Deze verdeelsleutel kan ook gezien worden als een solidariteitsmechanisme. De verschillende associés hebben immers vaak evenveel nut van bepaalde uitgaven, maar de ‘sterkste schouders, dragen de zwaarste lasten’. Veelal past men een kostenverdeling volgens de omzet toe op vaste kosten die moeilijk toe te wijzen zijn. Een voorbeeld is de loonkost voor een onthaalbediende.

**c) Gebruik.** Ten slotte kan men de kosten ook trachten te verdelen volgens het effectieve gebruik dat de verschillende associés maken van de middelen in kwestie: bv. het aantal gepresteerde uren door een medewerker in dossiers van een associé. Voor vaste kosten zal men dienen te werken met een relatief aandeel: bv. gebruik van een gemeenschappelijke vergaderzaal of gebruik van apparatuur.

#### ***Kostenverdeling in associatie ABC***

*Bij de opstart hebben de drie associés onmiddellijk de inrichtingskosten verdeeld in gelijke delen. De kosten voor huur en water deelt men ook door drie. De telefoon betaalt men volgens verbruik. Voor de medewerkers hanteert men een systeem van tijdschrijven: elke associé dient zijn gebruikte tijd te betalen als ereloon aan de medewerkers.*

## **2.3 Financiële discussiepunten**

**Administratieve opvolging.** Uit de bovenstaande schets van de financiële regelingen van kostenassociaties mag blijken dat het delen van de kosten, afhankelijk van de gekozen methode, enige administratieve rompslomp met zich kan brengen. Een systeem van verdeling volgens effectief verbruik kan zonder een uitstekende registratie, snel leiden tot heel wat discussies. Bij gelijke aandelen in de kosten of via een omzetgerelateerde verdeelsleutel kan men dergelijke ‘administratie’ voorkomen. Maar hier kunnen er zich spanningen voordoen over de billijkheid van de gekozen sleutel, indien men de kosten tracht te vergelijken met de effectieve benutting.

**Exploitatie.** Ook in een kostendelende samenwerking zijn er een aantal gemeenschappelijke taken die moeten worden gedaan. Voornamelijk, voor het goede beheer van de gezamenlijke middelen en de tijdige betaling van kosten. Over de verdeling van deze beheerstaken moet men vooraf goede afspraken maken. In de dagelijkse realiteit loopt dit niet altijd als vanzelf.

**Kasbeheer.** Veelal wordt er gewerkt met provisies, bv. op basis van de afrekening van het vorige jaar. Deze provisies leveren een werkingsbudget op voor de associatie. Belangrijk daarbij is dat over de aanwending van het budget een zekere planning wordt opgesteld. Meer algemeen moet men zeer goed afbaken welke uitgaven men wenst te doen en voor welke middelen. Zo is het in principe perfect mogelijk om de kosten voor een bibliotheek gezamenlijk te dragen. Als echter altijd dezelfde associé het leeuwendeel van het boekenbudget gebruikt, kan dit leiden tot wrevel.

### 3 - DE KOSTENDELING ORGANISEREN

Het aspect management en beheer van een associatie gaat over de niet-cliëntgebonden algemene taken of de zgn. overhead. In een samenwerkingsverband van vrije beroepen dienen deze taken te worden toegewezen en verdeeld onder de associés. Dit is in het bijzonder van toepassing voor kostendelende associaties.

**Succesfactor voor samenwerking.** Een goede organisatie van de taken inzake management en beheer draagt in belangrijke mate bij tot een goede samenwerking tussen associés. Op deze wijze kan men voorkomen dat er spanningen ontstaan over het soepel functioneren van de praktijk. Als een goede regeling ontbreekt, kan de associatie letterlijk vastlopen, omdat niemand gezorgd heeft voor de overhead.

Men beschikt over een drietal alternatieven om de overheadtaken toe te wijzen: verdelen, centraliseren of overdragen.

**1. Verdelen.** In het leeuwendeel van de associaties werden de managementdomeinen en –taken onderling verdeeld tussen de associés. Opvallend is echter dat in een aanzienlijk aantal situaties de taakverdeling eerder organisch dan formeel heeft plaatsgevonden. Dit is vooral van toepassing in kleinere samenwerkingsverbanden (twee tot vier associés). De verdeling van de taken kan in grotere associaties betrekking hebben op alle associés of slechts op een deel. De taakverdeling gebeurt dan veelal op het niveau van een dagelijks bestuur.

*In een groot kostendelend samenwerkingsverband van medische vrije beroepen zijn rond verschillende managementthema's werkgroepen georganiseerd: bv. informatiefolders voor de patiënt of de ontwikkeling van een softwarepakket. De associés engageren zich in één of meerdere werkgroepen om gezamenlijk bepaalde taken of projecten uit te voeren.*

**2. Centralisatie.** In een belangrijke groep associaties zitten de managementtaken gecentraliseerd bij één van de associés. In vele gevallen is deze persoon de oorspronkelijke stichter van de praktijk of de beroepsbeoefenaar met de meeste anciënniteit. In een beperkt aantal situaties is deze associé ook de feitelijke 'managing partner' (zonder dat deze titel officieel gebruikt wordt).

**3. Overdracht naar ‘praktijkmanager’.** De toewijzing van belangrijke pakketten van overheadtaken aan een medewerker of een manager komt, zoals men kan verwachten, doorgaans alleen voor in grotere samenwerkingsverbanden. Het tewerkstellen van een professionele kracht die deze materies kan waarnemen, vertegenwoordigt immers een erg belangrijke kostenpost. Enkel zeer rendabele en/of grotere associaties kunnen dit dragen.

## 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 | 02/238.05.44. | 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.