

Originally published by



Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Module 2

Praktijkmodellen en netwerken



International Auditing and Assurance Standards Board 529 Fifth Avenue, 6th Floor New York, New York 10017 USA

The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) develops auditing and assurance standards and guidance for use by all professional accountants under a shared standard-setting process involving the Public Interest Oversight Board, which oversees the activities of the IAASB, and the IAASB Consultative Advisory Group, which provides public interest input into the development of the standards and guidance.

The objective of the IAASB is to serve the public interest by setting high-quality auditing, assurance, and other related standards and by facilitating the convergence of international and national auditing and assurance standards, thereby enhancing the quality and consistency of practice throughout the world and strengthening public confidence in the global auditing and assurance profession.

The original English version of this publication may be downloaded free of charge for personal use only from the IAASB website: www.iaasb.org. The approved text is published in the English language.

The structures and processes that support the operations of the IAASB are facilitated by the International Federation of Accountants (IFAC). The mission of the International Federation of Accountants (IFAC) is to serve the public interest by: contributing to the development, adoption and implementation of high-quality international standards and guidance; contributing to the development of strong professional accountancy organizations and accounting firms, and to high-quality practices by professional accountants; promoting the value of professional accountants worldwide; speaking out on public interest issues where the accountancy profession's expertise is most relevant.

International Standards on Auditing, International Standards on Assurance Engagements, International Standards on Review Engagements, International Standards on Related Services, International Standards on Quality Control, International Auditing Practice Notes, Exposure Drafts, Consultation Papers, and other IAASB publications are published by, and copyright of, IFAC.

The IAASB and IFAC do not accept responsibility for loss caused to any person who acts or refrains from acting in reliance on the material in this publication, whether such loss is caused by negligence or otherwise.

The IAASB logo, 'International Auditing and Assurance Standards Board', 'IAASB', 'International Standard on Auditing', 'ISA', 'International Standard on Assurance Engagements', 'ISAE', 'International Standards on Review Engagements', 'ISRE', 'International Standards on Related Services', 'ISRS', 'International Standards on Quality Control', 'ISQC', 'International Auditing Practice Note', 'IAPN', the IFAC logo, 'International Federation of Accountants', and 'IFAC' are trademarks and service marks of IFAC.

De *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken* van het Small and Medium Practices Committee (SMP Committee), gepubliceerd door de International Federation of Accountants (IFAC) in december 2012 in de Engelse taal, is vertaald in het Nederlands door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) in februari 2014 met toestemming van IFAC. IFAC neemt geen verantwoordelijkheid voor de juistheid en volledigheid van de vertaling of van acties die het gevolg van de vertaling zijn. De goedgekeurde tekst van de *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices*, Third Edition is gepubliceerd door IFAC in de Engelse taal.

Tekst in de Engelse taal van de *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken* © 2012 van de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden.

Tekst in de Nederlandse taal van de *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken* © 2014 van de International Federation of Accountants (IFAC). Alle rechten voorbehouden.

Originele titel van *Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken*: *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices*, Third Edition ISBN: 978-1-60815-130-1

Introductie bij module 2

Module 2 'Praktijkmodellen en netwerken' maakt onderdeel uit van de gids 'Praktijkbeheer van kleine en middelgrote praktijken' waarin totaal acht modules zijn opgenomen die de komende tijd een voor een op de website van de NBA zullen worden geplaatst. De gids is een vertaling van de derde editie van IFAC SMP Committee's Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices.

Doel van de gids is om accountantspraktijken te helpen bij een goede professionele praktijkuitoefening en bevat praktische adviezen en best practices. De gids is bedoeld om het beheer en uitoefening van kleine en middelgrote praktijken te verbeteren om de continuïteit te waarborgen en succesvoller te maken. Als zodanig behandelt de gids: de kansen en uitdagingen voor kleine en middelgrote praktijken; verbetering van concurrentievermogen, winstgevendheid en duurzaamheid van praktijken; vergroting van de deskundigheid, competentie en doelmatigheid van praktijkbeheerders; bieden van praktische hulp aan praktijkbeheerders teneinde een omgeving te scheppen die de levering van hoogwaardige diensten bevordert.

Beoogde gebruikers

De gids is primair bedoeld voor professionele accountants die werken voor of in kleine en middelgrote praktijken. Hoewel de belangrijkste gebruikers waarschijnlijk senior medewerkers zijn, kunnen bepaalde delen nuttig zijn voor junior medewerkers of dienen als kennismaking met de praktijk. Ook is de gids geschikt als naslagwerk en voor studiedoelinden.

Korte inhoud module 2: Praktijkmodellen en netwerken

Een accountantspraktijk met een evenwichtig team van betrokken leidinggevendenden dat beschikt over een solide basis van goede besluitvorming, ethiek en efficiënte processen kan de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.

In Module 2 komen de structurele overwegingen aan de orde die inherent zijn aan het bezitten of runnen van een accountantspraktijk, alsmede de diverse beschikbare modellen. Dit omvat tevens aandacht voor de winstdeling en besluitvorming binnen een praktijk en het gebruik van netwerken om waarde toe te voegen en de winstgevendheid te vergroten.

Opmerkingen

De NBA streeft ernaar om de gids regelmatig aan te passen zodat deze de huidige best practises bevat. Uw opmerkingen ten aanzien van de gids in het algemeen en deze module in het bijzonder stellen wij dan ook zeer op prijs en zijn vooral benieuwd naar uw antwoord op onderstaande vragen:

1. Hoe gebruikt u de gids? Wordt hij bijvoorbeeld gebruikt als een basis voor training en/of als een praktisch naslagwerk, of op een andere manier?
2. Bent u van mening dat de gids alle relevante aspecten van praktijkmanagement bevat? Zo niet, welke elementen moeten worden toegevoegd of worden verwijderd?
3. Vindt u dat inhoud van de gids voldoende is toegesneden op de managementvraagstukken waarmee kleine en middelgrote praktijken worden geconfronteerd?
4. Vindt u de gids toegankelijk en goed bruikbaar? Eventuele suggesties voor verbetering?
5. Welke andere referenties, aanvullende literatuur en overige bronnen adviseert u om op te nemen?
Graag zo specifiek mogelijk.

Stuur opmerkingen aan Hugo van Campen via:

Email: h.vancampen@nba.nl

Postadres: NBA
t.a.v. de heer H. van Campen
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

Inhoudsopgave module 2

1	Inleiding	7
2	Welk praktijkmodel is het meest geschikt?	8
2.1	Solopraktijk	8
2.2	Kostendelingsregeling	9
2.3	Gelijkwaardige maatschap	10
2.4	Ongelijkwaardige maatschap	11
2.5	De netwerkorganisatie	12
2.6	Multidisciplinaire praktijken	13
3	Praktijkbeheer	15
3.1	Familieleden in de praktijk	15
3.2	Besluitvorming	16
3.3	Overwegingen bij het structureren of herstructureren van een praktijk	17
3.3.1	Uw strategische plan	17
3.3.2	Wetgeving of regels van uw beroepsorganisatie	17
3.3.3	Juridische opties	17
3.3.4	Belastingen	18
3.3.5	Vermogensbescherming	18
3.3.6	Overige verzekeringen	18
3.3.7	Toegang tot financiering	19
3.3.8	Flexibiliteit met het oog op groei	19
3.3.9	Managementstructuur en benadering	19
3.4	Maatschapscontracten	19
3.5	Modellen voor beloning en winstdeling	20
3.5.1	Verschillende houdingen op verschillende momenten	20
3.5.2	Enkele factoren om rekening mee te houden	20
3.5.3	Wat beloont u?	21
3.5.4	Waaraan heeft de praktijk behoefte?	21
3.5.5	Hoe vaak wordt de winst uitgekeerd?	21
3.5.6	Is het systeem alleen gebaseerd op een formule of is er ook een subjectieve component?	21

4	Het gebruik van netwerken om waarde toe te voegen	23
4.1	Voordelen en nadelen van netwerkallianties	23
4.2	Verwijzingsnetwerk	23
4.3	Professioneel netwerk	25
4.4	Netwerk voor managementondersteuning en bedrijfsvoering	26
4.5	Kennisnetwerk	27
5	De zich ontwikkelende praktijk en de behoefte aan regelmatige evaluatie	28
6	Conclusie	29
7	Referenties, aanvullende lectuur en IFAC-bronnen	30
	Bijlagen	

01 | Inleiding

Deze module van de Gids Praktijkbeheer van kleine en middelgrote accountantspraktijken behandelt verschillende zaken die het hebben van of het beheer van een accountantspraktijk met zich brengt, zoals:

- De ondernemingsvorm: solopraktijk, maatschap en verschillende vennootschapsstructuren;
- De belangrijkste methoden voor winstdeling en besluitvorming binnen een praktijk;
- Het gebruikmaken van kantoornetwerken.

Een goed opgezette praktijk met een gedegen besluitvormingsproces, ethisch besef en efficiënte processen, met daarnaast een goed team van leidinggevenden kan de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.

“Het starten van een eigen [accountants-]praktijk is wellicht een van de grootste professionele uitdagingen in uw leven en in potentie een van de meest bevredigende. Ondanks het harde werken en de lange dagen heeft u de kans om een onderneming op te bouwen, klanten toegevoegde waarde te bieden en uiteindelijk uw eigen lot te bepalen.... De meeste opstartactiviteiten zijn hetzelfde als voor andere kleine ondernemingen”.

Myers (2006)

02 | Welk praktijkmodel is het meest geschikt?

In dit gedeelte bespreken we de belangrijkste praktijkvormen. Een daarvan is voor u het meest geschikt. Voor een solo-praktijk zijn er verschillende juridische constructies mogelijk, zoals:

- Een eenmanszaak;
- Een maatschap of Vof; met personeel en/of met een of meer soortgelijke beroepsbeoefenaren;
- Een kostendelingsregeling met een of meer soortgelijke beroepsbeoefenaren; of
- Een rechtspersoon om scheiding aan te kunnen brengen tussen privé en zakelijk vermogen.

Voor middelgrote of grotere praktijk kunnen voor specifieke onderdelen van het dienstenaanbod aparte rechtspersonen worden opgezet, bijvoorbeeld:

- Een rechtspersoon voor ICT-diensten;
- Een rechtspersoon voor financiële planning of vermogensbeheer; en
- Een traditionele maatschap van individuele partners voor het leveren van controlediensten.

Deze mogelijkheden kunnen worden benut om essentiële belangrijke medewerkers met specialistische kennis en vaardigheden te belonen die niet in aanmerking komen voor deelname aan de maatschap, omdat ethische voorschriften van uw beroepsorganisatie dit niet toestaan. Net als bij andere ondernemingen moet het ook voor accountantspraktijken mogelijk zijn om makkelijk in en uit te kunnen treden. Vandaar bovenstaande constructie.

Al lezende kunt u de voor u meest geschikte constructie kiezen.

2.1 Solopraktijk

Veel praktijken starten met één enkele eigenaar. Meestal zijn dit accountants die eerst bij een ander kantoor hebben gewerkt en vervolgens besluiten om voor zichzelf te beginnen. Bijvoorbeeld omdat zij niet tevreden zijn met een bestaan als partner bij een grotere praktijk of omdat zij op zoek zijn naar meer directe invloed op het te voeren beleid. Ook werken ze soms bij grote ondernemingen of de overheid en zijn ze toe aan een volgende stap in hun carrière. De achtergronden zijn vaak totaal verschillend, maar de uitdagingen blijven dezelfde.

Als eigenaar van een solopraktijk bent u verantwoordelijk voor de algehele bedrijfsvoering. Dit houdt in: omzet genereren; het onderhouden van beroepsnormen en het juist inrichten van werkprocessen binnen de praktijk; de marketing, promotie en verkoop van diensten aan huidige en potentiële klanten; het beheer van de praktijk; en het zorgdragen voor voldoende financiële armslag.

Als eigenaar van een solopraktijk hoeft u niet de enige te zijn die in de praktijk werkzaam is en omzet genereert. U kunt zelf bepalen op welke wijze u anderen betreft bij uw praktijk. Zaken die u aan de orde stelt tijdens sollicitatiegesprekken met potentiële medewerkers zodat verwachtingen over en weer duidelijk zijn. Vooral wanneer het de opvulling van belangrijke vacatures betreft. Als u streeft naar omzetgroei maar het eigendom van de praktijk volledig in eigen hand wilt houden, dan moeten (potentiële) medewerkers met ambities om partner te worden, op de hoogte zijn. Als eigenaar en medewerkers elkaars ambities kennen, levert dat de beste kansen op voor een goede samenwerking. Als eigenaar kunt u voor de financiering van uw praktijk kiezen voor een combinatie van eigen en vreemd vermogen. In deze situatie is het de eigenaar die volledig verantwoordelijk is voor terugbetaling van alle schulden van de praktijk.

Voordelen van een solopraktijk zijn:

- Eenvoud van besluitvorming. Als eigenaar kunt u zelfstandig besluiten nemen en indien nodig advies vragen aan gekwalificeerde en/of vertrouwde deskundigen, adviseurs of medewerkers. Dit proces verloopt snel en is vrij van politieke overwegingen.
- Geen winstdeling.
- Het gevoel van directe betrokkenheid en controle.

Potentiële nadelen zijn onder meer:

- Dat u als eigenaar mogelijk niet beschikt over alle benodigde vaardigheden of ervaring om een praktijk in zijn geheel te runnen. Mogelijk ontbeert u bepaalde managementvaardigheden of zijn minder ontwikkeld, bijvoorbeeld op het gebied van marketing, systeemontwikkeling of kwaliteitscontrole. Het gebrek aan dergelijke vaardigheden kan worden weggenomen door een deel van het werk uit te besteden aan een vertrouwde specialist. Als dergelijke vaardigheden betrekking hebben op een accountantsdienst, dan moet de accountant dat werk verwijzen naar een behoorlijk gekwalificeerde praktijk of medewerker.
- Door de steeds complexere commerciële omgeving waarin accountants opereren kan het voor solopraktijken moeilijk zijn op de hoogte te blijven van alle veranderingen in wet- en regelgeving. Hoe breder het dienstenpakket dat de solopraktijk aanbiedt, des te groter dit probleem en des te hoger het beroepsmatige risico.
- Als er binnen de praktijk slechts beperkte vakinhoudelijke capaciteit aanwezig is (bijvoorbeeld een senior medewerker die zelfstandig beslissingen kan nemen), moet de eigenaar een groot gedeelte van de tijd bereikbaar zijn, zelfs tijdens vakanties, met het risico op gezondheidsproblemen als gevolg.
- Alleen werken kan ook ten koste gaan van de kwaliteit en het plezier in het werk. Dit kunt u voorkomen door gebruik te maken van professionele netwerken (branche- of discussiegroepen etc.).
- Als eigenaar beschikt u mogelijk over onvoldoende middelen om de praktijk voldoende te kunnen financieren. Onvoldoende financiering of een teveel aan schulden kunnen leiden tot tekorten of uitstel van noodzakelijke investeringen (in opleiding of technologie).
- De praktijk kan teveel kwijt zijn aan overhead (bijvoorbeeld huur, abonnementen, vaste activa, softwarelicenties en mogelijk enkele medewerkers). Dit gebeurt omdat elke praktijk een minimumniveau aan bedrijfsmiddelen nodig heeft, ook al worden deze niet volledig benut.

2.2 Kostendelingsregeling

Een kostendeling heft enkele van de nadelen van een solopraktijkmodel op. Een kostendelingsregeling houdt in dat meerdere praktijken het gebruik en de kosten van gemeenschappelijke voorzieningen delen. De individuele praktijken verdienen hun eigen omzet en betalen eigen kosten zelf, plus daarnaast hun aandeel in de gemeenschappelijke kosten.

Potentiële voordelen van dit model zijn onder meer:

- Elke praktijk behoudt veel van de eigen flexibiliteit en onafhankelijkheid. Als een individueel lid van de groep een specifiek product nodig heeft, kan hij dat zelf kopen.
- Soms kunnen praktijken die op deze manier kosten delen ook elkaars kennis en vaardigheden aanvullen. Een is bijvoorbeeld belastingadviseur; een ander biedt controlediensten aan en weer een ander is specialist in vermogensbeheer. De praktijken kunnen klanten naar elkaar verwijzen en zo zorgen voor een uitgebalanceerd dienstenaanbod, zonder bang te hoeven zijn de controle over de klanten kwijt te raken.

Potentiële nadelen zijn onder meer:

- Elke praktijk blijft relatief klein en biedt een beperkte reeks diensten aan. Mogelijk is onderling afgesproken elkaar niet rechtstreeks te beconcurreren op elkaars specialismen; beperken daarmee kansen op groei van eigen praktijk.
- Het kost tijd om de centrale bestellingen en betalingen te beheren en om de gedeelde kosten door te belasten aan elke praktijk. Als dit niet gelijkwaardig wordt verdeeld of de daarmee gemoeide tijd niet wordt vergoed door de andere praktijken, ontstaan er extra kosten voor de praktijk die het werk voor de gehele groep doet.

2.3 Gelijwaardige maatschap

“Maatschappen kunnen collegiaal, flexibel en bevrijdend zijn. Hoewel een maatschap ook ongeordend, inefficiënt en een bron van conflicten kan zijn, is het toch een van de meest succesvolle bedrijfsmodellen ter wereld”.

“Zo tonen leiders - echt succesvolle leiders - veel meer interesse in de mening van hun partners dan bij andere ondernemingsvormen het geval is”.

“Verschillende leiders pakken dit op verschillende manieren aan. Een van hen verkavelde bijvoorbeeld delen van zijn werk aan ambitieuze partners. Een ander spande zich dan weer in om te zorgen dat belangrijke meningen uit kleine netwerken in zijn grote praktijk meetelden in het bestuur”.

Young (2008)

Het hierboven aangehaalde artikel van Young geeft zowel de sterke als zwakke kanten van het maatschapsmodel weer.

Kijk in de regelgeving (HRA) om te zien aan welke eisen een samenwerkingsverband moet voldoen. Een element wat van belang is, is het soort opdrachten wat er binnen het samenwerkingsverband worden uitgevoerd. Zijn het alleen overige opdrachten, aan assurance verwant, assurance opdrachten of een combinatie van diensten.

Als u een nieuwe maatschap begint moet de praktijk vanaf de grond worden opgebouwd: beleid, procedures, systemen en resources anders dan de gezamenlijke kennis van de partners ontbreken in het begin. Het is belangrijk om dit beleid uit te schrijven naarmate dit vorm krijgt, zodat alle medewerkers van de praktijk weten “hoe we hier de dingen doen”. Het ontwikkelen en uitschrijven van een beleid is tijdrovend. Zie Bijlage 4, Case study 2.1 voor een voorbeeld van hoe een maatschap kan worden opgezet.

Als u toetreedt tot een bestaande maatschap dan erft u ook de bestaande systemen, processen en filosofieën van de huidige partners. Op het eerste gezicht lijkt dit sneller of makkelijker dan helemaal vanaf nul te beginnen. Echter als u vindt dat op sommige gebieden een betere aanpak mogelijk is, bent u wellicht veel tijd kwijt aan pogingen om de koers van de maatschap - en de houding van uw collega-partners - te veranderen.

Als u zich in een bestaande praktijk inkoopt betaalt u aan de bestaande partners een aanzienlijk bedrag ter compensatie voor eventuele verwatering van hun belang in de winst van de praktijk. Ook kan uw betaling dienen als werkkapitaal van de praktijk. Hoewel het bedrag van de inbreng per praktijk zal verschillen, is er het voordeel van een redelijk voorspelbaar niveau van winst en/of opnamen.

Bij het opzetten van een nieuwe maatschap is er mogelijk een kleinere eerste inbreng, maar duurt het langer voordat de praktijk een behoorlijke winst (of opnamen, salaris etc.) oplevert. De eerste opbrengsten moeten mogelijk worden gebruikt om een groeiende hoeveelheid onderhanden werk en debiteuren te financieren of om verdere investeringen in essentiële bedrijfsmiddelen mogelijk te maken.

In de eenvoudigste maatschapsmodellen dragen alle partners in gelijke mate bij aan de financiering van de praktijk, delen in gelijke mate in de winst en zijn allemaal betrokken bij de besluitvorming. Voor deze benadering wordt vaak gekozen bij de start van een maatschap, waar gezamenlijke doelen en wederzijds respect er voor zorgen dat alle neuzen van de partners dezelfde kant op staan.

Bij grotere maatschappen (vijf partners of meer) wordt de zaak complexer door de veelheid aan professionele vaardigheden en intermenselijke relaties. De besluitvorming kan dan voorbehouden zijn aan een beperkt aantal partners; de winst kan onevenredig worden verdeeld afhankelijk van de duur van een partnerschap of relatieve prestaties; ook kunnen de eigendomsverhoudingen variëren. Deze zaken worden hierna meer in detail besproken.

Potentiële voordelen van het maatschapsmodel zijn:

- Twee (of meer) weten meer dan één. Een partner is een collega met wie (vak)technische informatie kan worden gedeeld, strategische opties kunnen worden besproken of die als vervanger kan optreden. Een van de partners kan de praktijk waarnemen zodat u met vakantie kunt en vice versa. Ook kunnen de verantwoordelijkheden voor het runnen van de praktijk worden gedeeld met de partner;
- Overzichtelijke bijdragen en winstdeling;
- Mogelijkheid om zich te specialiseren in specifieke diensten om zo het aanbod voor de klanten te optimaliseren; en
- Toegang tot meer financiële middelen als werkkapitaal van de praktijk.

Potentiële nadelen zijn onder meer:

- Naarmate het aantal partners groeit wordt het moeilijker om de aanvankelijke gemeenschappelijke doelen te bereiken. Dit komt doordat de leeftijden van de partners gaan verschillen en door hun financiële situatie en wensen een verschillend beroep doen op de cashflow van de praktijk. Dergelijke factoren gaan ook een rol spelen in de manier waarop de partners met elkaar omgaan.
- Hoewel een voordeel, kan de aanwezigheid van een groter aantal belangen en vaardigheden ook een nadeel zijn. Sommige partners kiezen bewust voor bepaalde rollen, terwijl andere die rollen juist vermijden. De werkdruk van individuele partners kan aanzienlijk verschillen en de bijdrage van sommige personen aan de omzet en winst kan variëren. Zelfs de houding ten opzichte van de duur en intensiteit van de werktijden kan verschillen. Deze verschillen kunnen tot spanningen leiden tussen individuele partners.
- Besluitvorming kan worden vertraagd door de noodzaak om alle partners te raadplegen (en mogelijk te laten instemmen) alvorens een besluit kan worden genomen.
- Alle partners zijn in principe gebonden door de handelingen van één enkele eigenaar.
- Wettelijke aansprakelijkheid voor fouten of misstanden liggen bij alle partners, afhankelijk van de aard van de specifieke rechtspersoon die wordt gebruikt.

Bijlage 1 bevat een checklist voor het evalueren van potentiële partners. In Bijlage 4 wordt in Case studies 2.2 en 2.3 getoond hoe een maatschap kan worden opgezet waarin rekening wordt gehouden met de capaciteiten en sterke punten van partners.

2.4 Ongelijkwaardige maatschap

In dit onderdeel wordt ervan uitgegaan dat u kennis hebt genomen van het voorgaande onderdeel over de “gelijkwaardige maatschap”. Dit gedeelte gaat in op de verschillen die voortvloeien uit onderlinge verschillen in eigendom, werkdruk en/of winstdelingsregelingen.

Een ongelijkwaardige maatschap kan om vele redenen ontstaan. Een oudere of gevestigde eigenaar kan een probleem anders benaderen dan een nieuwe of jongere partner. Ook kunnen verkopende partners andere ideeën hebben over de kosten van toetreding en het opnamebeleid dan een kopende of toetredende partner. In sommige gevallen is de waarde van de praktijk zo hoog dat een toetredende partner geen volledig aandeel kan kopen en daarom in eerste instantie een kleiner aandeel koopt en/of in de loop der tijd uit de winst een groter aandeel opbouwt.

Inkopen in een maatschap vereist een groot bedrag om een aandeel te verkrijgen in de activa van de praktijk, in het bijzonder goodwill. Het is zeer goed denkbaar dat een toetredende partner de benodigde investering geheel of gedeeltelijk moet lenen. Gelukkig kan met de financier (of de partner die zijn of haar belang verkoopt) vaak een realistisch aflossingsschema worden afgesproken op basis van de reeds bewezen cashflow van de praktijk. Op die manier kan de schuld op een voorstelbare manier over meerdere jaren worden verminderd.

Let wel; als de verkoop en aankoop van het aandeel in de maatschap slecht wordt afgehandeld, kan dit leiden tot potentiële gevaren op de lange termijn. De transactie kan wrevel veroorzaken bij de verkopende partner omdat “de prijs te laag was”, maar ook kan de toetredende partner het idee hebben dat “een schandalig hoge prijs werd gevraagd”. Dit kan de omgang tussen de partners tot ver in de toekomst beïnvloeden. Het leidt in elk geval tot de behoefte tot meer geldopnames uit de maatschap; de verkopende partner zoekt naar compensatie voor de in zijn ogen te lage prijs, terwijl de toetredende partner bij een hoge prijs meer cash nodig heeft om rente en aflossing van de lening te betalen. Uiteindelijk kan dat zelfs het enige zijn wat de partners nog gemeenschappelijk hebben! Hoewel dergelijke situaties voorkomen, zijn er ook legio goede voorbeelden.

Alvorens toe te treden tot een maatschap (hetzij een nieuwe of een bestaande praktijk) moet u tijd en aandacht besteden aan de manier waarop de partners met elkaar omgaan. Veel rechtszaken gaan over geschillen binnen maatschappen, eenvoudigweg omdat er nooit regelingen zijn vastgelegd of zijn overeengekomen. Zie Bijlage 2 voor de belangrijkste aandachtspunten die partners moeten bespreken, afspreken en vastleggen.

Een laatste punt, vooral voor maatschappen, is de noodzaak voor een opvolgingsplan en het zoeken naar kandidaten voor overname. Vele jaren werd het maatschapsmodel gezien als “iemand een worst voorhouden”. Een slimme accountant werkte meerdere jaren voor iets minder dan een gemiddeld salaris in ruil voor de kans om zich later in de praktijk te kunnen inkopen. Vandaag de dag hebben jonge accountants vele carrière mogelijkheden en sommigen zijn minder bereid om geduldig af te wachten. Dit vormt een belangrijk probleem voor het traditionele maatschapsmodel.

Accountantspraktijken worden nu geconfronteerd met uitdagingen op het gebied van hun eigen structuur. Een praktijk moet interessant genoeg zijn om te kunnen concurreren met andere, nieuwe mogelijkheden die open staan voor accountants. De praktijk moet ook winstgevend genoeg zijn om te kunnen voldoen aan de wensen van een nieuwe lichter beroepsbeoefenaren.

De maatschap kent qua structuur ook problemen voor wat betreft de intermenselijke relaties. Desalniettemin heeft de maatschap de accountancy al vele jaren “trouw gediend” en zal dat ook in de toekomst blijven doen. Echter als een maatschap niet goed is gestructureerd of als de verhoudingen tussen partners is beschadigd, ontstaat er een aantal problemen. Ook al zijn accountants betrokken bij het structureren van maatschappen voor klanten en soms bij het oplossen van problemen daarmee, is het belangrijk dat ze eerst hun eigen zaakjes op orde hebben.

Demografische veranderingen hebben ook een steeds grotere invloed op samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld, in sommige landen neemt het aantal vrouwen in het beroep en zij zijn misschien minder bereid om zich in te kopen in een praktijk dan in een onderbreking van de hun carrière om een gezin te beginnen. Dit kan gedeeltelijke de terughoudendheid verklaren van sommige oudere partners voor het opnemen van vrouwen in de maatschap. Hetzelfde geldt ook voor de zogenoemde “Generatie Y” mannen die niet bereid zijn om kapitaal te binnen aan een praktijk. In beide gevallen kan salarypartner (geen eigendom) zonder goodwill een antwoord zijn.

2.5 De netwerkorganisatie

Netwerkorganisaties voegen een reeks kleine ondernemingen samen tot één enkele grotere met als doel om efficiënter te werken en kosten te besparen. Netwerkorganisaties claimen dat ze vanuit elk onderdeel vanuit de groep best practices kunnen uitwisselen, resulterend in kostenbesparingen en/of hogere inkomsten. Dit vereist uiteraard een sterke en pragmatische besluitvorming door de overnemende partij en acceptatie door de overgenomen praktijk, teneinde de besparingen zo spoedig mogelijk te realiseren.

Grote netwerkorganisaties bieden diverse mogelijkheden aan eigenaren van openbare praktijken:

- Een uitweg om redenen van pensioen: een praktijk ruilen voor hetzij contanten of aandelen;
- Toegang tot kapitaal: dit is in het bijzonder belangrijk om de technologiekosten te helpen financieren waarmee praktijken vandaag de dag worden geconfronteerd;
- Toegang tot verbeterde beheerssystemen;
- Toegang tot een groter reservoir van getalenteerde mensen en specialistische kennis (qua opleiding en sector-specifieke kennis); en

- Een uitdagender carrièrepad voor hooggekwalificeerd personeel en een financiële prikkel om te delen in het succes van de praktijk door middel van aandelen en/of opties.

Aan de andere kant verschilt de cultuur van die van een onafhankelijke accountantspraktijk:

- Gezamenlijke besluitvorming door de partners is vaak niet langer aan de orde;
- De sfeer op kantoor is die van een grote onderneming;
- Medewerkers zien grotere mobiliteit misschien als een voordeel, maar klanten denken daar mogelijk anders over;
- Vaak gelden beperkingen voor partners van de overgenomen praktijken om te voorkomen dat ze enige tijd na overname van hun praktijk hun aandelen verkopen; en
- De uiteindelijke waarde van een praktijk hangt af van de situatie op de beurs.

Toetreding tot de maatschap is in deze praktijken niet noodzakelijkerwijs een sterke motivatie voor sommige slimme jonge mensen. Ook dit heeft weer zijn weerslag op de cultuur binnen accountantspraktijken.

Als gevolg daarvan verschilt de mate en de manier waarop een individu een stempel kan drukken op een kantoor: sommigen beweren dat een individu minder invloed heeft op het kantoor van een samengevoegde praktijk.

De meest succesvolle huidige “netwerkorganisatie” praktijken zijn in de regel op overname gerichte accountantspraktijken. Grotere praktijken kopen kleinere kantoren of fuseren ermee; soms blijven eigenaren van de “overgenomen” praktijk in de grotere praktijk werken, een andere keer weer niet. De boogde praktijken hebben mogelijk speciale deskundigheid in huis die door de grotere groep als waardevol wordt beschouwd of ze vergroten de geografische reikwijdte. De principes en motivering blijven focus op overdracht van best practice procedures binnen de grotere groep, waarbij tegelijk nutteloze of dubbele uitgaven worden geëlimineerd.

2.6 Multidisciplinaire praktijken

In dit gedeelte wordt besproken hoe sommige landen multidisciplinaire praktijken hebben aangepakt, zodat de accountantspraktijk een brede reeks diensten kan aanbieden en tegelijk een gepaste stimulans kan geven aan niet-accountancyspecialisten.

De meest algemene benadering is enkele voor een speciaal doel gevestigde entiteiten zo te structureren dat een deel van het eigen vermogen wordt verkregen van en eigendom is van accountants en een ander deel wordt bijgedragen door niet-accountancyspecialisten. Zo kunnen bijvoorbeeld de accountancypartners een belang van 50% nemen in een IT-adviesbedrijf, terwijl de andere 50% in handen is van IT-specialisten informatietechnologie. Bij sommige praktijken zijn ook financiële specialisten betrokken en/of vermogensbeheerspecialisten.

Potentiële voordelen van dit model zijn onder meer:

- Een duidelijke focus voor elke aparte entiteit;
- Aparte wettelijke aansprakelijkheid voor elke entiteit;
- Elke entiteit kan een eigen stijl ontwikkelen;
- Er is geen strijd over wie de “eigenaar” is van elke klantrelatie, aangezien de accountant-eigenaren de gemeenschappelijke schakel zijn in de hele keten van dienstverlening. Het is zelfs zo dat de accountants in het hart van de multidisciplinaire groep een belangrijke invloed hebben op het serviceniveau dat aan elke klant wordt geboden. Het eigendom van klanten wordt duidelijk begrepen dankzij de gemeenschappelijke eigendomsschakels tussen de service providers;
- Er bestaan aanzienlijke kansen voor cross-selling van diensten tussen entiteiten binnen dezelfde groep; en
- Eigen vermogen of andere financiering kan afkomstig zijn van een bredere groep van niet-accountants.

Potentiële nadelen zijn onder meer:

- Als gevolg van de verschillende eigendommen van elke entiteit zorgt deze structuur niet noodzakelijkerwijs dat de beste ondernemingen gegarandeerd toegang krijgen tot interne fondsen (dat wil zeggen het eigen vermogen of de cashflow binnen de groep);
- Er is enig aanvullend beheer, administratie en rapportage nodig om het samenstel van aparte entiteiten te onderhouden.

Als deze organisatievorm voor u geschikt of interessant lijkt, neem dan voor verder advies contact op met in deze materie gespecialiseerde deskundigen.

03 | Praktijkmanagement

3.1 Familieleden in de praktijk

Van tijd tot tijd kunnen familieleden van een partner of eigenaar van een solopraktijk in de accountantspraktijk gaan werken en uiteindelijk volledig eigenaar worden van de praktijk. In sommige landen is het heel normaal dat een accountantspraktijk van de ene generatie overgaat op de andere; in andere landen is het ongebruikelijk. Hoe wordt omgegaan met het in dienst nemen van familieleden verschilt sterk per land, culturele achtergrond en economische regio.

Het in een praktijk werken met familieleden vraagt enkele speciale overwegingen, naast de commerciële overwegingen.

- Om te beginnen is het belangrijk dat het in de praktijk meewerkende familielid een duidelijk gedefinieerde rol heeft, die hetzelfde is gedefinieerd als bij elke andere medewerker. De rol moet overeenkomen met de capaciteiten van het familielid en familieleden moeten werkervaring hebben die gelijk is aan die van collega-medewerkers in dezelfde functie. Aannemen dat familieleden op een hoger niveau functioneren dan op basis van hun vaardigheden en ervaring is te verwachten, is onrealistisch en risicovol.
- Op de tweede plaats is het zo dat als familieleden deelnemen aan een versneld leerprogramma, zij moeten worden ondersteund door een mentor. In sommige gevallen kan dit heel goed de partner met de familierelatie zijn; in andere gevallen is het beter een andere partner of hoogopgeleide senior medewerker te kiezen. Nogmaals, de omvang van het versnelde leerprogramma moet duidelijk worden beschreven: de verwachte tijdsduur van elk professioneel onderdeel, de leerdoelen die moeten worden behaald en de prestatie- en vaardigheidsdoelen waaraan moet worden voldaan.

Bovengenoemde stappen moeten resulteren in een goed opgeleide en gedisciplineerde professional die te zijner tijd capabel genoeg is om de praktijk te runnen. Het respect van medewerkers bewaren is daarbij een essentiële doelstelling in het proces. Ze moeten namelijk vertrouwen hebben in het leiderschap van de bloedverwant van de partner.

Als de tijd daar is om het “stagelopende” familielid te promoveren naar de status van partner in de solopraktijk of als gedeeltelijk eigenaar van de praktijk, doet zich een nieuwe reeks problemen voor. In deze fase krijgt de praktijk te maken met een aantal “tweede generatieproblemen”.

Het nieuw gepromoveerde familielid moet verantwoordelijkheden binnen de praktijk krijgen. Dit betreffen zowel vakinhoudelijke verantwoordelijkheden; omgang met klanten en het leveren van hoogwaardige professionele diensten, als “niet-be-roepsmatige” verantwoordelijkheden, zoals administratie, management of eventueel business development. Vaak is het zo dat het “senior”-famielid veel tijd besteedt aan het opbouwen van relaties met bestaande of potentiële klanten, terwijl “junior” veel van het professionele werk doet. Soms onder toezicht van senior.

Als een juniorfamielid gaat participeren in de praktijk, dan kan het nodig zijn dat hij voor dat doel geld inbrengt. In plaats

daarvan kan het juniorfamilielid ook een lagere beloning accepteren. Op die manier betaalt junior voor het voorrecht om mede-eigenaar te worden van het praktijkvermogen en draagt hij financieel bij aan de praktijk.

Als een juniorfamilielid gedeeltelijk eigenaar wordt van een praktijk kan dit ook gevolgen hebben voor de toekomstmogelijkheden van andere capabele medewerkers. In het bijzonder als die medewerkers op een dag zelf mede-eigenaar van de praktijk willen worden. Dergelijke medewerkers vormen een belangrijk onderdeel van het succes van de praktijk en de eigenaren moeten dus manieren vinden om hun diensten te behouden. Dit kan in de vorm van een soort loyaliteitsbonus, maar ook door het salaris van senior medewerkers te koppelen aan de omzet die ze genereren. Hierbij moet rekening worden gehouden met de aard van de opdrachten die worden uitgevoerd. Een andere optie is het verstrekken van winstdelingsrechten.

Als het seniorfamilielid minder uren gaat werken of helemaal stopt met werken in de praktijk moet er een soepele overdracht van klanten plaatsvinden. Zelfs in dit stadium kan de seniorpartner het moeilijk vinden om klanten en/of verantwoordelijkheden over te dragen. Beide partijen moeten zich blijven focussen op de redenen daarvoor, namelijk te zorgen voor continuïteit van de dienstverlening en het behoud van de praktijk zelf. Zowel de senior- als de juniorfamilieleden moeten tijdens deze overdracht tactvol en discreet met elkaar omgaan. Het kan heel goed zijn dat het juniorfamilielid, het seniorfamilielid regelmatig geld blijft betalen in de vorm van een pensioen of gratificatie, zelfs als het seniorfamilielid geen werk voor de praktijk verricht.

De familierelatie mag niet beschadigd worden door inmenging van andere familieleden binnen de accountantspraktijk. De hierboven geschetste richtlijnen moeten dit helpen voorkomen. De overgang van medewerker naar eigenaar en van eigenaar naar pensioen vereist een aanzienlijke inspanning en goede wil bij alle partijen.

In Module 8 wordt in meer detail gekeken naar opties voor bedrijfsopvolging.

3.2 Besluitvorming

In elke praktijk met meer dan één eigenaar moet worden nagedacht over de besluitvorming. Uit de opzet van besluitvorming blijkt de filosofie van de partners/eigenaren. Door een verkeerde opzet kan gemakkelijk wrijving ontstaan.

In kleinere praktijken (tot vier of vijf partners) vindt de operationele en strategische besluitvorming plaats in met enige regelmaat gehouden partnerbijeenkomsten. Gewoonlijk zijn alle partners aanwezig en vereist een beslissing de steun van een meerderheid (of zelfs alle) van de partners teneinde voldoende draagkracht te bereiken. Het kan gebeuren dat tijdens deze partnerbijeenkomst veel tijd - soms de gehele vergadertijd - wordt besteed aan het bespreken van minder belangrijke operationele zaken, terwijl strategische problemen niet worden besproken. Als men niet tot overeenstemming kan komen, kan dit de ontwikkeling van de praktijk flink vertragen.

Voor een praktijk met vijf of meer partners is het moeilijker om voor besluiten 100% of een hoge mate van steun te vinden. Op enig moment zullen partners inzien dat te veel tijd wordt besteed aan het bereiken van een consensus of een absolute meerderheid van stemmen.

- Eén oplossing is om voor operationele kwesties een bepaald niveau van overeenstemming als geldig en bindend besluit te beschouwen (bijvoorbeeld 75% van de stemmen). Voor andere, meer strategische zaken (toelating of schorsing van een partner; nieuwe dienstverlening, fusie of overname, of het dividend- en opnamebeleid van de praktijk) kan een steun van 100% nodig zijn. Door de besluitvorming op deze manier te differentiëren wordt duidelijk aangegeven dat niet iedereen elk besluit hoeft te steunen, maar ze zich er wel aan moeten houden. Het bespaart tijd om tot een besluit te komen, omdat minder partners hoeven te worden overtuigd.
- Een tweede oplossing is om enkele besluiten te delegeren aan een managementteam of andere subgroep van partners. Deelnemers kunnen worden gekozen uit de volledige maatschap of kunnen zich vrijwillig opgeven voor deze rol gezien hun interesse in managementaangelegenheden. Op die manier worden operationele besluiten sneller en efficiënter genomen, terwijl ze nog steeds bindend zijn voor alle partners. Andere belangrijke beslissingen kunnen worden genomen in een vergadering met alle partners. Deze benadering werkt voor rond twaalf tot vijftien partners, werkzaam op een of twee kantoorlocaties.

Het is belangrijk om oog te hebben voor het politieke aspect binnen een maatschap. Als een klein aantal partners het voortdurend oneens is met beslissingen of vindt dat hun mening niet wordt gehoord, kunnen zij steeds afstandelijker worden en in het slechtste geval zelfs een splintergroep vormen. Deze groep kan vergaderingen of de voortgang van de praktijk verstoren of hun acties kunnen het signaal afgeven dat medewerkers zich niet hoeven te houden aan besluiten die hen niet aanstaan.

Als een praktijk rond twaalf tot vijftien partners bereikt en vooral als wordt gewerkt vanuit meerdere kantoren, kan een punt worden bereikt dat de praktijk beter kan worden geleid door een algemeen directeur. Een zgn. chief executive officer of beherend venoot. Dit kan een volwaardige partner zijn (die dan minder omzet hoeft te genereren of wordt vrijgesteld) of een voor deze rol aangetrokken specialist. Ook in deze situatie is het waarschijnlijk dat de chief executive officer/algemeen directeur vaker rapporteert aan een subgroep van partners en minder frequent aan de voltallige groep. Wel moet de hij kunnen rekenen op de steun van een aanzienlijke meerderheid van de partners.

Welke beheersstructuur ook wordt gekozen, deze moet volledig worden gesteund door de partners om effectief te kunnen functioneren. Als eenmaal een aanzienlijk deel van de partners geen steun meer biedt, moet een nieuwe structuur worden geprobeerd.

3.3 Issues bij het (her)structureren van een praktijk

Sommige issues hebben juridische of financiële implicaties (dat kan leiden tot bepaalde voorkeursopties, gebaseerd op een objectieve beoordeling van de feiten). In andere gevallen is het antwoord simpelweg dat wat de huidige groep partners het meest bevalt.

3.3.1 Uw strategische plan

Het strategische plan van de praktijk vormt de basis voor de juridische- en de organisatiestructuur. Als u bijvoorbeeld niet-accountantspecialisten (financiële planners of IT-deskundigen) uitnodigt eigenaar te worden van een deel van de praktijk, dan kan het nodig zijn om daarvoor een aparte rechtspersoon op te richten en dit te separeren van de rest van de (traditionele) accountantsdiensten.

Meer informatie over strategische plannen vindt u in Module 1.

3.3.2 Wetgeving of regels van uw beroepsorganisatie

Beroepsregels kunnen beperkingen inhouden voor het soort entiteiten dat accountantsdiensten mag aanbieden. Die beperkingen zijn gericht op het behoud van zakelijke en professionele integriteit. Het soort diensten dat aangeboden wordt aan cliënten is mede bepalend voor de inrichting van de praktijk. Het kan gevolgen hebben voor de mogelijke partners waarmee samengewerkt kan worden en op welke wijze zo'n samenwerking vorm kan hebben. Ook kan de aard van de dienst tot gevolg hebben dat andere werkzaamheden niet aan een cliënt aangeboden kunnen worden. Kijk voor de actuele regelgeving in de HRA en beoordeel op basis van de gewenste inrichting van de werkzaamheden welke regelgeving van toepassing is.

3.3.3 Juridische opties

De rechtsstelsels in verschillende landen kennen vele soorten ondernemingsvormen. Hiertoe behoren: naamloze vennootschappen, samenwerkingsverbanden, maatschappen, solopraktijken. De vormen die voor u geschikt zijn betreffen:

- Een eenmanszaak;
- Een maatschap;
- Een rechtspersoon; of
- Een combinatie van de bovenstaande.

Maatschappen worden gebruikt door veel van de grootste accountantskantoren ter wereld.

3.3.4 Belastingen

Tijdens de levensduur van een praktijk kunnen partners toe- en/of uittreden. Wat dat betreft heeft elke juridische constructie bepaalde voor- en nadelen. Zaken waarmee u rekening moet houden zijn:

- Verschuldigde inkomstenbelasting op winst uit onderneming;
- Belastingen op uitkeringen, opnamen of dividenden of op winsten die niet worden uitgekeerd;
- Belastingen gekoppeld aan overdracht van aandelen of activa (mogelijk overdrachtsbelasting of zelfs erfbelasting); en
- Vermogenswinstbelasting, als de waarde van het eigen vermogen varieert naar gelang de diverse wijzigingen in dat eigen vermogen.

Wereldwijd zijn de belastingregimes sterk verschillend. Die verschillen hebben invloed op de kosten voor overdracht van activa, op de timing en op de hoogte van de belastingen. Uw nettorendement van de praktijk neemt af als de verkeerde constructie wordt gekozen.

Kies daarom een constructie waarbij geen nadeel voor de praktijk ontstaat bij het toe- of uittreden van partners.

3.3.5 Vermogensbescherming

In sommige landen mogen accountantspraktijken kiezen voor een ondernemingsvorm met met beperkte aansprakelijkheid. In dat geval eisen beroepsorganisaties over het algemeen dat een praktijk een beroepsaansprakelijkheidsverzekering afsluit met een minimum verzekerd bedrag. Dit beschermt zowel klanten als accountants wanneer nalatigheid of wangedrag kan worden bewezen tegen een praktijk. Kijk in de voor de praktijk van toepassing zijnde Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van (aan) assurance (verwante) opdrachten.

Het gebruik van een constructie met beperkte aansprakelijkheid is een redelijke en voorzichtige zakelijke strategie. U moet daarbij een afweging maken tussen de risico's voor uw praktijk en uw eigen ethisch standpunt.

3.3.6 Overige verzekeringen

Elke praktijk moet beschikken over een basisniveau van verzekeringen: voor beroepsaansprakelijkheid; om klanten te beschermen; voor fysieke bedrijfsmiddelen, tegen diefstal, brand etc.; alsmede wettelijke aansprakelijkheid om medewerkers en bezoekers te beschermen tegen de gevolgen van letselschade.

Ook andere verzekeringen kunnen een bijdrage leveren aan inperking van risico's van de praktijk. Hiertoe behoren onder meer:

- **Inkomensverzekering:** vooral bij kleine kantoren is de alleen werkende accountant een belangrijke omzetgenerator. Als hij gedurende langere tijd ziek wordt, garandeert een inkomensverzekering een bepaald inkomen. Mogelijk wordt een plaatsvervangend accountant aangesteld om de boel draaiende te houden of wordt het salaris dat de accountant zou hebben gekregen, betaald.
- **Arbeidsongeschiktheidsverzekering:** Deze verzekering betaalt een periodieke uitkering ter vervanging van gederfd inkomen bij ziekte of invaliditeit.
- **Een levensverzekering of compagnonsverzekering, afgesloten op het leven van elke partner:** Deze verzekering keert een bedrag ineens uit als een partner overlijdt. De uitkering kan worden betaald aan de praktijk, voor extra medewerkers of een plaatsvervangende partner, of om andere hogere kosten op te vangen. Een dergelijke verrekening kan een goed werkende en flexibele methode zijn voor bedrijfsopvolging, in het bijzonder bij kleinere praktijken. In veel kleine maatschappen verzekert de ene partner de andere partner(s); als een partner overlijdt dekt de verzekeringspolis de benodigde financiën om het aandeel van de overleden partner in de praktijk te kopen. De waarde van elke polis is gekoppeld aan de waarde van het aandeel in de praktijk, dus moet deze polis worden bijgehouden en regelmatig worden herzien om er zeker van te zijn dat er voldoende dekking is.
- **Bedrijfsschadeverzekering:** Deze verzekering betaalt extra kosten die voortvloeien uit een ernstige verstoring van de ondernemingsactiviteiten (gegevensverlies, of brand-, water- of stormschade).

Verzekeringen vormen de grondslag voor elke vorm van risicobeheer. Ze vergen kleine en regelmatige premiebetalingen in ruil voor uitbetaling van een grote som als het verzekerde feit zich daadwerkelijk voordoet. Elke praktijk moet de risico's zelf beoordelen en bepalen of een verzekeringspolis past in een goede strategie voor risicobeperking.

De voordelen bestaan uit gemoedsrust, alsmede een groter vermogen om de financiële gevolgen te overwinnen mocht zich een bepaalde verstoring van de praktijk voordoen.

Aansprakelijkheid en verzekering binnen een praktijk worden in detail behandeld in Module 7.

3.3.7 Toegang tot financiering

Bij een solopraktijk of kleine maatschap kan het zijn dat leningen door de partner(s) moeten worden gewaarborgd op basis van hypotheek of andere garanties op persoonlijke bezittingen. Als de partners hun bezittingen hebben afgeschermd (als hun bezittingen eigendom zijn van een echtgenoot of een aparte trust), hebben ze geen bezittingen die kunnen worden gebruikt als zekerheid. Als gevolg daarvan hebben zij een zeer beperkte leencapaciteit voor de praktijk, tenzij een andere partij zich garant stelt.

Als het een grote maatschap of vennootschap betreft kunnen leningen ook worden gewaarborgd door als maatschap of vennootschap zelf een garantie af te geven of zekerheid te stellen op basis van de eigen bezittingen. Voor een kleine maatschap kan het echter niet toegestaan zijn om het eigen onderhanden werk en/of debiteuren te gebruiken om een leenfaciliteit te dekken.

Voor grotere praktijken is het eenvoudiger financiering aan te trekken via een onderneming/vennootschap dan via een maatschap. De financier kan nog steeds persoonlijke garanties van de partners verlangen, maar het proces, bijvoorbeeld voor het tekenen van leendocumenten is eenvoudiger.

3.3.8 Flexibiliteit met het oog op groei

Elke juridische constructie kent zijn eigen proces voor het aanbrengen van wijzigingen in eigendom en/of aanspraken. Bij vennootschapsconstructies is het algemeen gebruik dat aandeelhouders een belang in de entiteit kopen of verkopen: deze constructie wordt specifiek gekozen voor dit doel. Bij een maatschap is dat lastiger. Bij verandering van partner binnen een maatschap kan het nodig zijn om de oude maatschap op te heffen en een nieuwe op te richten. Dit is erg omslachtig, in het bijzonder als het aantal partners snel groeit.

Zoals aangegeven bij het onderdeel belastingen, zijn bepaalde juridische constructies meer of minder gunstig bij verandering van eigenaren.

3.3.9 Managementstructuur en benadering

Dit onderdeel is al eerder in deze module behandeld. U en uw collega-partners moeten zorgdragen voor een praktische en werkbare managementstructuur. Deze structuur moet ervoor zorgen dat alle partners voldoende betrokken zijn bij alle relevante besluitvorming, zonder hen onnodig af te leiden van hun professionele werk.

Net als bij andere managementaspecten moet de gekozen structuur zijn afgestemd op de omvang van de praktijk en breed worden gesteund door de partners.

3.4 Maatschapscontracten

Als uw praktijk ten minste één partner telt is het belangrijk dat u afspraken maakt over de onderlinge samenwerking en deze vastlegt en dezelfde waarden en normen deelt. Volgens Murray en Foster (2011) is het begrijpen van samenwerking net zo belangrijk bij het toetreden als bij het uittreden. Een maatschapscontract schetst het beleid en geeft richting aan

de activiteiten van de praktijk. Uiteraard is het niet bedoeld om elke beslissing in detail te beschrijven. Ook betreft het een “levend document” dat van tijd tot tijd kan veranderen naarmate de samenwerking tussen de partners verder gestalte krijgt. De checklist in Bijlage 2 beschrijft de verschillende onderdelen van een maatschapscontract. Omdat het contract bindend is voor de samenwerking tussen de partners is het verstandig een formeel contract op te laten stellen door een juridische deskundige.

Veel geschillen tussen partners (vooral voormalige partners!) hadden kunnen worden voorkomen als een maatschapscontract was opgesteld. Het contract bevat een antwoord op vele vragen en biedt een duidelijk kader bij toetreding van nieuwe partners tot de praktijk.

3.5 Modellen voor beloning en winstdeling

Naarmate uw praktijk groeit en zich ontwikkelt zullen waarschijnlijk meer partners toetreden met elk hun eigen persoonlijkheden, vaardigheden, interesses en opvattingen. Hoe meer partners er zijn, hoe pregnanter deze verschillen kunnen worden.

Door de groei van uw praktijk kan het ook nodig zijn dat partners zich specialiseren op bepaalde gebieden: sommige zijn misschien uitstekende marktbedrijvers, andere richten zich meer op het management en beheer van de praktijk, ontwikkelen technische specialisaties of brengen grote bedragen aan omzet binnen, terwijl weer andere partners gewoon efficiënt en competent hun werk doen. Het is niet altijd eenvoudig om prestaties op de juiste manier te waarderen en iedereen een passende beloning te geven, maar dat is geen excuus om het niet te proberen!

3.5.1 Verschillende houdingen op verschillende momenten

Bij een solopraktijk is winstdeling eenvoudig: het is allemaal van u! U bepaalt hoeveel u opneemt voor persoonlijke behoeften en hoeveel u opnieuw in de praktijk investeert voor werkkapitaal en/of kapitaalgoederen. U kunt overwegen om een deel van de winst te delen als u fee-earners heeft die aanzienlijk bijdragen aan het succes van de praktijk. Dit kan onderdeel zijn van het salarisbeleid met het doel om essentiële medewerkers te stimuleren bij uw praktijk te blijven en goede resultaten te blijven boeken.

In een kleine maatschap en vooral in een nieuwe maatschap is het voor de hand liggend dat elke partner in gelijke mate bijdraagt aan de praktijk en in gelijke mate deelt in de winst.

Naarmate het aantal partners toeneemt (misschien tot vijf of zes) kunnen de verschillen in houding en prestaties tussen de partners toenemen. Bijvoorbeeld wanneer ervaren partners hogere uurtarieven of honoraria in rekening brengen voor hun deskundigheid. Soms rekenen jongere partners lagere uurtarieven en genereren minder omzet in een jaar. Soms kosten de zogeheten “niet-productieve” rollen, zoals management en marketing, veel tijd van een paar partners. Er kan een punt worden bereikt waarop sommige partners menen dat hun inspanningen niet naar behoren worden beloond of dat “Ik meer voor de praktijk doe dan enkele van mijn partners”.

Dit punt is bereikt wanneer winstdeling een heet hangijzer wordt tijdens formele en informele bijeenkomsten van partners. Echte leiders zullen aanvoelen wanneer het tijd wordt om op te treden. Minder verstandige leiders krijgen te maken met een groep gedemotiveerde partners of zelfs met een mogelijke opsplitsing van de praktijk. Beide situaties vormen een bedreiging voor de maatschap.

3.5.2 Enkele factoren om rekening mee te houden

De introductie van een differentieel systeem voor winstdeling vereist een belangrijke mentaliteitsverandering. Duidelijk wordt dat niet alle rollen of prestaties gelijk zijn. Daar komt bij dat elke extra beloning van de ene partner wordt betaald door de andere partners.

Ook kan er (vooral bij grotere praktijken) sprake zijn van een paar zeer goed presterende partners aan de ene en van een paar ondermaats presterende partners aan de andere kant.

3.5.3 Wat beloont u?

Het systeem van winstdeling moet elke partner eerlijk belonen en motiveren en onderstrepen dat ze beter af zijn bij de huidige maatschap dan voor zichzelf te beginnen. Bij het opzetten van een alternatief beloningssysteem komen de volgende vragen aan de orde.

- Beloont u aanwezigheid op kantoor; alleen basisprestaties (bepaald omzetniveau); of uitzonderlijke prestaties of een ander criterium? Meet het systeem de individuele prestaties of die van het team? Hebben de prestaties van het individu de praktijk of de bedrijfsresultaten werkelijk veranderd?
- Enkele financiële of meetbare criteria zijn: totaal gefactureerde bedragen, individueel of van uw team; afboekingen; aantal declareerbare of factureerbare uren.
- Enkele minder meetbare factoren zijn: management, marketing of personeelsgerelateerde rollen die door de partner worden vervuld; andere vormen van niet-declarabel werk; nieuwe klanten of nieuw werk winnen voor andere werkgroepen; bijdragen aan activiteiten van de beroepsorganisatie en uitzonderlijke prestaties.

3.5.4 Waaraan heeft de praktijk behoefte?

Veel praktijken vermijden tegenwoordig om activa binnen de praktijk zelf te houden. Ze leasen of huren bijvoorbeeld hun apparatuur of panden in plaats van ze rechtstreeks te kopen. Als een praktijk al eigenaar is van het bedrijfspand, dan is dit vaak ondergebracht in een aparte entiteit (mogelijk alleen eigendom van enkele van de partners) die zaken doet met de praktijk *at arm's length*.

3.5.5 Hoe vaak wordt de winst uitgekeerd?

Elke praktijk moet maximaal gebruikmaken van de partners en medewerkers, vooral omdat veel praktijken moeite hebben om gekwalificeerde accountancy medewerkers aan te trekken. In het algemeen geldt dat mensen gelukkiger en productiever zijn als ze werk doen dat aansluit bij hun speciale interesses en/of ervaring. Dit laat onverlet dat medewerkers continue hun vaardigheden verbreden of verdiepen of naar keuze in verschillende delen van de praktijk werken. Dit levert zowel voordelen op voor de medewerker zelf als voor de praktijk.

Elke vorm van stimulering, voor partners en medewerkers, moet een aansporing zijn om de juiste dingen te doen, in lijn met de strategische plannen van de praktijk.

3.5.6 Is het beloningssysteem volledig objectief op basis van een formule of kent het ook een subjectieve component?

Sommige partners zullen de voorkeur geven aan een voorspelbaar, objectief systeem, waarbij aan de hand van targets, benchmarks of een formule de totale winst van de praktijk wordt verdeeld. Dit heeft het voordeel van volledige transparantie: alle partners kunnen werken aan specifieke aspecten van hun prestaties (die in het model (extra) worden beloond) om zo hun aandeel in de beschikbare winst te vergroten.

Als alternatief kunnen sommige partners menen dat fundamentele verschillen een subjectievere benadering rechtvaardigen (bijvoorbeeld: "Jullie afdeling is op dit moment winstgevender/groeit sneller en dat is nadelig voor het belangrijke werk en de klanten die ik onder mijn hoede heb" of "ik besteed XX niet-declareerbare uren aan het vervullen van deze functie en daarom haal ik niet de omzet die jullie genereren"). Als wordt gekozen voor een subjectieve benadering moet een eerlijke methode van toedeling worden gehanteerd: een systeem waarbij alle partners een stem hebben of waarbij dit is voorbehouden aan beloningscommissie bestaande uit een representatief aantal partners. Het streven is om tot een beloning te komen die door anderen als eerlijk wordt beschouwd.

Wordt alle winst verdeeld of slechts een deel ervan? De praktijk kan alle winst toewijzen op basis van bepaalde prestatiecriteria of besluiten om de winst te verdelen in meerdere pools, bijvoorbeeld:

- Een vast bedrag per persoon, als beloning voor een solide prestatie (dit kan een gelijk bedrag per persoon zijn of een differentiële som naar gelang rol, gerealiseerde omzet of anciënniteit); en/of
- Een percentage van de bruto-rentabiliteit van het totale vermogen; en/of
- Een op prestaties gebaseerd percentage (aan de hand van hetzij willekeurige of een specifieke reeks regels, naar keuze van de praktijk).

Zo blijkt dat vele aspecten kunnen worden meegenomen in een differentieel systeem voor winstdeling. De uitdaging is om systeem te kiezen dat zowel eerlijk als eenvoudig is. Uiteraard moeten de factoren die in de formule worden gebruikt aansluiten bij de doelstellingen van de praktijk.

Wijziging van het winstdelingsmodel is een van de meest gevoelige beslissingen die een praktijk kan nemen. Het moet niet te gehaast gebeuren en er mogen niet te vaak wijzigingen in worden aangebracht. Aanbevolen wordt het voorgestelde nieuwe model eerst virtueel te testen (bijvoorbeeld aan de hand van de cijfers van vorig jaar of de laatste twee jaar) alvorens het definitief te maken. Zo kunnen alle partners de praktische gevolgen van de het nieuwe systeem zien: “Wie zijn de winnaars of verliezers?” “Wat betekent dit voor mij persoonlijk?” Zo kan iedereen de geschiktheid van het voorstel beoordelen.

Als een praktijk ondermaats presterende partners heeft, kan door een differentieel systeem voor winstdeling de omvang van het probleem duidelijk worden gemaakt. Het systeem biedt alle partners inzicht hoeveel winst de ondermaats presterende partner verdient in vergelijking met anderen. Maar het systeem voor winstdeling zelf moet niet worden gebruikt om die partner te straffen. Wel moet een ondermaats presterende partner grotendeels hetzelfde worden behandeld als een ondermaats presterende medewerker:

- Zo moeten zij er formeel op worden gewezen dat hun prestaties op onderdelen achterblijven;
- Moeten zij richtlijnen, targets en tijdschema's krijgen om zich te verbeteren;
- Moeten ze technische en/of andere ondersteuning krijgen tijdens de verbeterfase; en
- Als de prestaties niet binnen een redelijke en afgesproken termijn tot een acceptabel niveau verbeteren, is er een sterk argument om de slecht presterende persoon te ontslaan.

De ultieme test voor elk voorgesteld differentieel winstdelingsmodel is dat het een eerlijke beloning moet geven aan de best presterende mensen van de praktijk, terwijl tegelijkertijd een geschikte vergoeding moet worden geboden voor de inspanningen van solide presterende mensen binnen de maatschap.

De juridische constructie van uw praktijk bepaalt hoe winsten worden toebedeeld (betreft het een opname uit een maatschap of een dividend van een vennootschap). Dit mag niet van invloed zijn op de basis waarop de diverse winstverdeling wordt bepaald.

Bijlage 4, Case study 2.4 beschrijft hoe kleine praktijken de winstdeling bij aanvang kunnen inrichten om deze vervolgens aan te passen naarmate meer partners tot de praktijk toetreden.

04 | Het gebruik van netwerken om waarde toe te voegen

In dit gedeelte wordt gekeken naar verschillende soorten netwerken die een praktijk zou kunnen of mogen gebruiken. De essentie van elk netwerk (formeel en informeel) is om de kennis en vaardigheden of contacten van de andere partij te gebruiken voor wederzijds voordeel. Er zijn verschillende soorten netwerken die een accountantspraktijk kan gebruiken:

- Een verwijzingsnetwerk;
- Een netwerk voor hulp bij het leveren van professionele diensten; en
- Een netwerk om het management van de praktijk te vergemakkelijken;
- Een netwerk om kennis te delen

4.1 Voor- en nadelen van netwerkallianties

Voordelen:

- Focus op eigen kerndiensten en laat anderen concentreren op de vaktechnische vereisten van hun diensten.
- Netwerken zijn flexibel aangezien u zelf niet hoeft te investeren in het opzetten van een soortgelijke dienst. Ook hoeft u geen extra medewerkers aan te trekken voor uw praktijk.
- De andere eigenaar heeft zijn eigen zorgen over de middelen om bepaalde prestaties te leveren; zij financieren hun onderneming en u financiert de uwe.
- Netwerken kunnen snel worden aangepast: als er een betere komt, dan kunt u snel werk naar die nieuwe partij verwijzen.
- U kunt een breder dienstenpakket aanbieden en meer toegevoegde waarde leveren.

Nadelen:

- Een netwerk garandeert zelden dezelfde mate van control als wanneer u de dienst zelf zou aanbieden: voor de kwaliteit van de dienstverlening bent u afhankelijk van anderen.
- Afspraken worden doorgaans gemaakt tussen de eigenaren van twee organisaties, de levering vindt vaak plaats via hun medewerkers, die misschien niet altijd dezelfde mate van betrokkenheid hebben als de partners. Er zijn kosten verbonden aan het opzetten en onderhouden van een netwerk zoals vergaderingen om de voorwaarden en servicenormen etc. af te spreken. Uiteindelijk zal blijken dat het sneller en makkelijker is om een alliantie af te spreken dan de mogelijkheid voor een nieuwe dienst te bestuderen en daarna de nieuwe dienst zelf te leveren via uw eigen praktijk.

4.2 Verwijzingsnetwerk

Er is sprake van een verwijzingsnetwerk als meerdere praktijken overeenkomen om potentiële klanten naar elkaar door te sturen als de verwijzende praktijk een bepaalde dienst niet kan leveren. Bijvoorbeeld:

- Juridisch;
- Marketing;
- Verzekering;
- Vermogensbeheer of financiële planning;
- Computeradvisering;
- Boekhouding;
- Makelaardij;
- Taxaties van land en/of ondernemingen;
- Architecten, technici of experts; of
- Financiers.

Een verwijzingsnetwerk is in het algemeen gebaseerd op een reeks een-op-een afspraken, bijvoorbeeld:

- Een lokaal advocatenkantoor verwijst klanten die onlangs een onderneming hebben gekocht of gestart en die een accountantskantoor zoeken;
- Een makelaar verwijst de koper van een onderneming naar de accountantspraktijk; of
- Senior medewerkers van een bank sturen klanten door die meer hulp nodig hebben dan hun huidige praktijk kan leveren. Dit kan gebeuren als de eigenaar van een onderneming financiering zoekt voor een lening en de financier meer gedetailleerde prognoses wil van de cashflow of winst.

U kunt er de voorkeur aan geven om een volledige reeks diensten via uw praktijk aan te bieden, of u kunt netwerken gebruiken om klanten met vertrouwen naar specialisten te verwijzen. Beide benaderingen vereisen een investering in tijd en mogelijk in geld. Ter illustratie:

- Uw praktijk kan tijd en geld steken in de ontwikkeling van een dienst. U zult een medewerker of een seniormedewerker of partner moeten aantrekken of anders moeten inzetten om de benodigde vaardigheden en kwalificaties te verkrijgen. Terwijl dit gebeurt kunnen zij geen omzet genereren. En als de nieuwe dienst eenmaal wordt aangeboden, duurt het enige tijd voordat deze zichzelf terugverdient.
- Uw praktijk kan een gekwalificeerde dienstverlener overnemen of ermee fuseren. Het vinden, beoordelen, kopen en vervolgens integreren van de nieuwe activiteit kost een aanzienlijke hoeveelheid tijd en geld.
- Zelfs wanneer u een klant naar een andere praktijk verwijst, is het verstandig dat u in contact blijft met uw wederzijdse klant en met de andere praktijk.
- Het laatste alternatief is minder aantrekkelijk: toezien hoe concurrenten die wel een volledig dienstenaanbod hebben uw klanten wegsnoepen! Ook dat heeft zijn prijs.

Elke optie heeft financiële consequenties. Laat u altijd leiden door de belangen van uw klant:

- Zal de klant beter af zijn als ik de dienst zelf aanbied?
- Zal de service beter zijn?
- Zullen de kosten voor de klant lager zijn?
- Zal de opbrengst voor uw praktijk hoger zijn?
- Zal deze nieuwe dienstverlening levensvatbaar zijn voor uw eigen praktijk?
- Zijn de opleidingsvereisten en/of professionele risico's te hoog om dit in de eigen praktijk aan te bieden?

Bepaal of u een samenwerkingsverband heeft met alleen een andere professional, betrouwbare medewerker van de onderneming, of met de organisatie zelf. Dit heeft invloed op de manier waarop u de samenwerking evalueert en of u uw keuze telkens moet herzien als er personeelsmutaties optreden. Hoewel de cultuur van een organisatie slechts in de loop der jaren verandert, kan het personeel wel zeer snel wijzigen. Dit kan ernstige gevolgen hebben als een hoogopgeleide medewerker de andere praktijk verlaat.

Belangrijke punten die u in uw overweging moet meenemen:

- Verwacht u dat er verwijzingen over en weer zullen plaatsvinden? Als dat het geval is moet u nadenken over het meten en bewaken van de waarde voor elke partij. Als dat niet het geval is kunt u gewoon de andere organisatie benaderen vanuit het perspectief van verbeterde klantenservice.

- Welke criteria worden gehanteerd om een organisatie aan uw lijst toe te voegen of eruit te verwijderen? Moet u een praktijk of een belangrijke contactpersoon van tijd tot tijd formeel informeren dat ze op uw lijst staan of gaat u ervan uit dat de praktijk of contactpersoon daarvan op de hoogte is?
- Zijn er juridische of ethische overwegingen - zoals privacy of geheimhouding - die moeten worden besproken voordat klanten kunnen worden verwezen?
- Worden speciale voorwaarden of voordelen (zoals speciale prijzen of een gratis eerste consult) aangeboden aan klanten die door de ene praktijk bij de andere worden geïntroduceerd?

Elke verwijzingsafspraken moet gebaseerd zijn op een gezond vertrouwen in de professionele vaardigheden en serviceniveaus die de andere organisatie biedt. Als u een klant naar een andere praktijk verwijst en die klant krijgt daar een verkeerd advies of slechte service, dan slaat dat terug op uw eigen praktijk. Houd daarom regelmatig contact met een belangrijke contactpersoon van de andere organisatie om de voortgang van uw gemeenschappelijke klant te bewaken. Zo toont u uw klant en de andere adviseur dat u streeft naar het beste resultaat voor de klant.

Denk na over de organisaties met wie u wilt samenwerken. Verwijst u naar slechts één partij of naar meerdere verschillende praktijken? In het geval van een "exclusiviteitsafspraken" biedt één praktijk een dermate goede service, deal of deskundigheid dat u naar niemand anders wilt verwijzen. Een dergelijke aanpak zorgt ervoor dat de klant hoogwaardige service krijgt en dat de verwijzer er vertrouwen in heeft dat een beter dan gemiddelde deal is verkregen voor hoge servicenormen. De praktijk die de verwijzing krijgt weet duidelijk hoeveel verwijzingen zijn verkregen, alsmede de algehele waarde van die verwijzingen voor de onderneming.

Als u een verwijzingsregeling afsprekt, maak deze dan niet te beperkend. Als u zichzelf formeel bindt jegens een andere organisatie voor verwijzing of cross-selling, kan dit uw flexibiliteit beperken als zich een fusie of overname aandient. Door de afspraak flexibel te houden kunt u snel handelen als in uw eigen praktijk een belangrijke structurele verandering voordoet.

In Module 6 worden de voordelen en nadelen van verwijzingen besproken als onderdeel van het beheer van klantrelaties.

In sommige ondernemingen, sectoren of vestigingsplaatsen kan de betaling van verwijzingsvergoedingen of commissies algemeen gebruikelijk zijn, terwijl het in andere streng verboden is. Het ontvangen van verwijzingsvergoedingen of commissies kan ten nadele gaan van eigen belangen, objectiviteit, professionele competentie en zorgplicht. Raadpleeg voor meer informatie de geldende beroepsregels, rekening houdend met het soort opdrachten wat wordt uitgevoerd. Geadviseerd wordt om wanneer verwijzingsvergoedingen of commissies zijn toegestaan dit duidelijk aan de klant te laten weten. Ethische bedreigingen en voorzorgsmaatregelen worden in meer detail besproken in Module 7.

Zie Case study 2.5 in Bijlage 4 voor een voorbeeld van overwegingen bij verwijzingen.

4.3 Professioneel netwerk

Een verwijzingsnetwerk (zoals hierboven beschreven) kan ook tussen accountantspraktijken onderling worden opgezet. Specialistische wensen van klanten (bijvoorbeeld controle of vermogensplanning) kunnen dan worden uitgevoerd door een andere praktijk die op dit specifieke terrein deskundig is. Denk aan het doorsturen van een fiscale casus naar een gespecialiseerde praktijk. Het probleem van de klant wordt opgelost door deze specialist, terwijl de verwijzende praktijk de volledige controle over de klantrelatie houdt.

Of er wordt elders een dienst gevraagd waar u deze niet kunt leveren.

Een netwerk kan geografisch verspreid zijn, zodat een klant die verhuist naar een dichtbij gelegen praktijk kan worden doorverwezen. Dit kan in het bijzonder belangrijk zijn als landsgrenzen worden overschreden.

Er wordt wereldwijd gedebatteerd over de ethische aspecten van grootschalige uitbesteding van sommige services naar praktijken die zich in andere landen bevinden. Daarbij ontstaan onder meer vragen over geheimhouding en de mate van openbaarmaking. Dezelfde vragen zijn eveneens van toepassing bij het doorsturen van vertrouwelijke klantinformatie. Om die redenen moeten partners weloverwogen criteria en procedures opstellen en documenteren als ze professioneel werk uitbesteden aan anderen.

Een hoogwaardige dienstverlening is belangrijk voor alle drie de partijen:

- De verwijzende partij; wiens vertrouwensrelatie met de klant kan worden beschadigd als de ontvangende partij in gebreke blijft en slecht advies of slechte service biedt;
- De ontvangende praktijk; die een mogelijke lange-termijnrelatie met de klant verliest als geen goede service wordt geboden; en het belangrijkste van al;
- De klant; die benadeeld wordt bij verkeerd vaktechnisch advies.

Middelgrote of grote praktijken kunnen aan andere praktijken diensten leveren tegen een vergoeding. Dit betreft bijvoorbeeld vaktechnische ondersteuning van de middelgrote praktijk, mogelijk op basis van voordelige uurtarieven. Of deelname aan opleidingsprogramma's voor medewerkers. Kleinere praktijken hoeven dan geen eigen opleidingspakketten te ontwikkelen. Ook het aanbieden van bepaalde managementdiensten of het beschikbaar stellen van werkprogramma's en documenten is mogelijk. Onderzoek dergelijke dienstverlening en kijk of dit waardevol is voor uw praktijk.

Dergelijke ondersteunende diensten moeten van hoge kwaliteit zijn; ook moeten ze snel beschikbaar zijn als u ze nodig heeft. De vergoeding kan zijn gebaseerd op een minimale jaarlijkse of maandelijkse vergoeding voor toegang tot de kern-diensten, plus een aanvullende vergoeding op basis van het gebruik van andere diensten (bijvoorbeeld om de kleinere praktijk in staat te stellen om meerdere medewerkers naar een trainingscursus te sturen).

Ook samenwerkingsverbanden van accountants vormen steeds vaker netwerken. Dergelijke allianties kunnen het voor individuele leden van een organisatie makkelijker maken om internationale uitwisselingen of werkervaringsopdrachten te realiseren; het kan de uitwisseling van mensen en vaardigheden makkelijker maken door wederzijdse erkenning van de kwalificaties van individuele leden.

Onderzoek de voordelen van een professioneel netwerk. In het bijzonder voor solopraktijken kan het op voordelige wijze goede bescherming bieden.

4.4 Netwerk voor managementondersteuning en bedrijfsvoering

Het derde type netwerk heeft te maken met het beschikbaar stellen van managementinformatie. Meest simpele vorm betreft het gezamenlijk inkopen van bepaalde diensten, om zodoende kosten te besparen of omdat bepaalde diensten anders niet beschikbaar zijn voor uw praktijk.

Uw praktijk kan lid worden van een netwerk van accountantspraktijken. De aangesloten leden delen vaak managementinzichten, zodat alle praktijken in de groep kunnen profiteren van de best practices ontwikkeld door andere leden. Of misschien maakt een kostendeling het mogelijk om gerenommeerde sprekers of adviseurs in te huren voor bespreking van specifieke managementkwesties van gemeenschappelijk belang.

Sommige netwerken voeren eigen benchmarkvergelijkingen uit tussen praktijken; anderen organiseren overleg tussen behorende vennoten etc. Ook kunnen ze de kosten delen voor de ontwikkeling van specialistische items (zoals prestatiebeoordelingsformulieren of documentsjablonen).

Aan het delen van informatie hangt een prijskaartje, maar het bedrag kan lager zijn dan wanneer elke praktijk dit afzonderlijk zou uitgeven.

Enkele goede tips voor het vormen van een dergelijke netwerk zijn:

- Maak flexibele afspraken met hoogwaardige aanbieders.
- Stel een gunstige basis voor omgang met uw klant vast. Hiertoe behoort bijvoorbeeld een gratis eerste consult of een gratis hoeveelheid werk die wordt uitgevoerd door uw dienstverleners.
- Houd contact met de klanten die u bij de andere organisaties introduceert om er zeker van te zijn dat elke klant tevreden is met de dienstverlening. Bespreek problemen zo vroeg mogelijk met een senior medewerker van de andere dienstverlener. Vertel uw klant dat u de oplossing van het probleem volgt. Als er geen verbetering komt, overweeg dan om uw klanten naar een andere aanbieder te verwijzen.

- Wees bereid om wederzijdse overeenkomsten aan te bieden aan praktijken die nieuwe of potentiële klanten naar uw praktijk verwijzen.

Zie Bijlage 3 voor een checklist over het opzetten van netwerkallianties.

4.5 Kennisnetwerk

Netwerken behoeven niet altijd formeel te zijn en de manier waarop kennis wordt gedeeld verandert als gevolg van nieuwe technieken. Kennisnetwerken, virtueel dan wel echt, maken het mogelijk gebruik te maken van collega's om problemen en uitdagingen op te lossen of toegang te krijgen tot vaktechnische experts. Kennisnetwerken maken accountants sterker; door samenwerkingsmogelijkheden, delen van best practices, beantwoorden van vragen, problemen oplossen en het doen van onderzoek met andere professionals, collega's, verenigingen en samenwerkingsverbanden, accountancystudenten en professoren, consultants en andere aansprekende beroepsgenoten. Virtuele netwerken kennen geen grenzen, daardoor kan op elk moment en op elke plaats worden genetwerkt.

Social media en communities zijn belangrijke bronnen voor kennisdeling. Online gesprekken via social media en communities zijn net zo waardevol als andere vormen van kennisdelen, alleen zijn ze voordeliger en makkelijker toegankelijk. Kortom zowel online en offline gesprekken hebben toegevoegde waarde.

Voorbeelden van kennisnetwerken:

- **Discussiegroepen:** biedt individuen de mogelijkheid verschillende onderwerpen onderling te bediscussiëren. Discussiegroepen kunnen online en offline opereren.
- **Kennisplatforms:** bieden een online platform voor individuen en organisaties met dezelfde belangen. Dit betreft een interactieve plaats om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen.
- **LinkedIn:** een social community voor professionals. Deze site, waarvoor moet worden ingelogd, is bedoeld om een beroepsmatig netwerk op te bouwen via bestaande relaties. Het is een online platform om kennis, inzichten en standpunten uit te wisselen tussen professionals en om werkgerelateerde vragen te stellen.
- **Twitter:** is een online social network en microblogfaciliteit om berichten te versturen en te ontvangen met een maximale lengte van 140 karakters, ook wel tweets genoemd. Het kan voor marktonderzoek worden gebruikt, en voor het signaleren van belangrijke trends en ontwikkelingen. Twitter biedt de mogelijkheid om met gelijkgestemden samen te werken en om klanten te benaderen.
- **Facebook:** is de grootste social community ter wereld. Deelnemers hebben een eigen profiel, voegen "vrienden" toe en wisselen berichten uit. Afhankelijk van de instellingen van het account worden berichten ontvangen over ieders activiteiten. Aanvullend kunnen gebruikers ook lid worden van een bepaalde groep, bijvoorbeeld vereniging, straat of werknemers en kunnen vrienden per groep worden gecategoriseerd. Facebook kan een belangrijke vorm van mond-op-op-reclame zijn en een middel om het juiste publiek, lees potentiële klanten, te bereiken.

Steeds meer accountantspraktijken gebruiken Twitter, LinkedIn en Facebook. Werknemers van deze organisaties zien steeds meer het nut er van in. Kennisnetwerken stimuleren uw merkbekendheid, verhogen uw geloofwaardigheid, bieden een professioneel platform met collega's, en geven meer bekendheid aan uw praktijk en uw diensten. Module 3 gaat verder in op het gebruik van social networks voor marketingdoeleinden.

05 | De zich ontwikkelende praktijk en de behoefte aan regelmatige evaluatie

Naar verloop van tijd zal uw praktijk hopelijk groeien en zich ontwikkelen in lijn met uw plannen. Meer medewerkers, meer klanten en misschien meer partners zullen de vorm en mogelijk de cultuur van uw praktijk veranderen. Meestal is dit een geleidelijk proces, tenzij zich een belangrijke gebeurtenis voordoet zoals een fusie of overname van een andere praktijk. Het is belangrijk om periodiek stil te staan bij uw praktijk om de aard en reikwijdte van veranderingen te kunnen ontdekken. Dit vormt doorgaans een belangrijk doel van een jaarlijkse strategiebijeenkomst voor de partners: om te kijken naar de diensten, skills en de sterke en zwakke punten van uw praktijk. Alleen aan de hand van een realistische evaluatie van uw huidige praktijk bent u in staat de juiste strategische koers te behouden. Als bepaalde beslissingen afwijken van de oorspronkelijke strategische koers dan moet u de praktijk weer op het rechte pad krijgen of de strategie aanpassen aan de nieuwe koers.

Soms zijn de belangrijkste medewerkers van de praktijk meer dan capabel om deze evaluatie uit te voeren. Ze kennen de praktijk door en door, zijn competente ondernemingsanalisten en kennen de uitdagingen waar het beroep op dit moment mee te maken heeft. In andere gevallen (zoals bij een grotere praktijk of wanneer sprake is van belangrijke tegenstellingen) kan een externe facilitator de bijeenkomst en discussie voorzitten. Deze externe facilitator is onafhankelijk van de normale besluitvormers en zorgt ervoor dat de discussie op hoog (beleids)niveau blijft en dat men niet teveel in detail verzeild raakt. Om succesvol te zijn moet planmatig verandermanagement plaatsvinden en in een specifieke, overeengekomen richting.

Case study 2.6 in Bijlage 4 geeft aan hoe een praktijk de eigen richting kan beheren door de praktijk op een bepaalde manier te structureren.

06 | Conclusie

In deze module werd het volgende behandeld:

- De verschillende praktijken die u kunt opzetten of waar u kunt toetreden: solopraktijk, maatschaps- of een vennootschapsconstructie.
- De verschillende methoden voor besluitvorming, zodat beslissingen op een transparante, efficiënte en zakelijke manier worden genomen.
- De noodzaak dat een structuur of stijl van besluitvorming evolueert naarmate de praktijk groeit en zich ontwikkelt.
- Enkele praktische checklists en hulpmiddelen.

Denk na over uw geschiktheid als partner van een accountantspraktijk: over uw leidinggevende capaciteiten, uw adviesvaardigheden, het vermogen om anderen en uzelf te motiveren en het vermogen om de verantwoordelijkheid en werklast op u te nemen leidend tot een professioneel en commercieel succes van uw onderneming.

Het is een opwindende reis die hard werken, focus en betrokkenheid vereist.

07 | Referenties, aanvullende lectuur en IFAC-bronnen

Referenties en aanvullende literatuur

AICPA Journal of Accountancy. Practice Management, Practice Administration articles.

www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cPracticeAdministration.

Hensley, Robin M. "LinkedIn Tips for CPAs." Journal of Accountancy, March 2011.

www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Mar/20103310.htm.

HKICPA. "Family matters: Putting down roots." APLUS, March 2010.

<http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1003/p20-26.pdf>.

Irvine, Julia, "The entrepreneurship of sole practice." *Economia*, June 2012.

http://economia.icaew.com/People/The-entrepreneurship-of-sole-prac-tice?utm_source=economianews&utm_medium=article&utm_content=headlines&utm_campaign=june28.

Murray, Clare and Foster, Susanne, "When you say 'I do.'" *Accountancy*, January 2011, 79-80.

Myers, Randy. "Start Your Own Practice. Shape your own destiny and provide value to clients," *Journal of Accountancy*, April 2006.

www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm.

Rosen, Hillel. "A model of efficiency." *CA Magazine*, May 2008.

www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/may/regulars/camagazine4981.aspx.

Twitter, Twitter for Small Business.

https://business.twitter.com/en/smallbiz_guide/?ref=tw-6-18-tw1.

Wardell, Mark. "Launching a Public Practice." *CGA Magazine*, Sep-Oct 2007.

www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2007/Sep-Oct/Pages/ca_2007_09-10_bsin_expert.aspx.

Wardell, Mark. "Finding a Partner." *CGA Magazine*, Jan-Feb 2010.

http://www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2010/Jan-Feb/Pages/ca_2010_01-02_bsin_expert.aspx.

Young, Laurie. "All For One." *Accountancy*, August 2008, 55-56.

IFAC resources

International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants. New York: IFAC, 2012.

www.ifac.org/publications-resources/2012-handbook-code-ethics-professional-accountants.

IFAC SMP Committee website:

www.ifac.org/SMP, which includes IFACnet (the custom accountancy search engine, accessible from the search box at the top of each page)

IFAC, IFAC SMP Quick Poll: May–June Results, July 2012.

www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Practice Management Resources and Tools from IFAC and other organizations:

www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Follow the SMP Committee on Twitter @ IFAC_SMP and Delicious @ifacsmpcommittee (use tags on right to filter by each module of this guide)

SMP/SME Discussion Board: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (provide feedback and discuss practice management topics related to the topics in this guide)

Bijlage 1 |

Checklist voor het evalueren van potentiële partners

Als u een nieuwe maatschap wilt opzetten moet u zich de volgende vragen stellen:

- Wie zal of zullen mijn partner(s) zijn? Beschikken ze ook over de benodigde kwalificaties? zo niet, wanneer dan wel? Zijn we compatibel?
- Hebben we onze doelstellingen volledig besproken, zodat we elkaars behoeften en verwachtingen kennen? Zijn we compatibel?
- Hebben we belangrijke meningsverschillen erkend en opgelost, hetzij als voorbereiding op onvermijdelijke onenigheden of om een manier te bepalen om met die problemen om te gaan? Zijn we compatibel?
- Krijgt ieder een gelijk aandeel in de winst of op gedifferentieerde basis?
- Beginnen we helemaal vanaf het begin en bouwen we ons eigen klantenbestand op?
- Verwachten we een klantenkring mee te nemen van onze huidige werkgever(s)?
- Kopen we een klantenpakket om een begin te maken met het werk en de cashflow van onze praktijk?
- Waar gaan we de praktijk uitoefenen?
- Kunnen we geschikte kantoorruimte vinden voor een geschikte prijs?
- Wat voor medewerkers hebben we in eerste instantie nodig?
- Welke vergunningen en goedkeuringen hebben we nodig: beroepskwalificaties en lidmaatschappen, gemeentelijke regelgeving etc.?
- Welke fysieke hulpmiddelen en apparatuur hebben we nodig: telefoons, fax, e-mail, website, vermeldingen in telefoonboeken, eerste promotie van de opening van de praktijk, briefpapier en visitekaartjes, kantoorapparatuur, werkkapitaal?
- Sluit een Beroepsaansprakelijkheidsverzekering af. Verzeker meer dan u denkt nodig te hebben en houdt rekening met de regelgeving!

- Hoeveel kapitaal moet elk van ons inbrengen? Hoe financieren we in ons levensonderhoud in de eerste maanden? Beschikken we beiden over de middelen of reserves om in gelijke mate aan onze verplichtingen te voldoen?
- Kan ik/Kunnen wij het betalen?

Als u wilt toetreden tot een bestaande maatschap moet u zich de volgende vragen stellen:

- Wie zal of zullen mijn partner(s) zijn? Zijn we compatibel?
- Hebben we onze doelstellingen volledig geschetst en besproken, zodat we elkaars behoeften en verwachtingen kennen? Zijn we compatibel?
- Hebben we belangrijke meningsverschillen erkend en opgelost, hetzij als voorbereiding op de onvermijdelijke onenigheden of om een manier te bepalen om met die problemen om te gaan? Zijn we compatibel?
- Krijgt ieder een gelijk aandeel in de winst of op gedifferentieerde basis?
- Wat is het leeftijdsprofiel van de partners? Wat zijn de pensioneringsplannen van de andere partners? Wat zijn de uitkoopregelingen als een partner besluit om te vertrekken? Kan ik mijn eerste inbreng plus een potentieel vertrek van een andere partner financieren? Welke onvoorziene kosten moet ik afdekken om aan mijn verplichtingen te voldoen?
- Welke due diligence moet ik uitvoeren voordat ik mij inkoop in de praktijk? Welke zekerheden heb ik nodig? Welke beschermingen of "ondersteuningsbrieven" moet ik verkrijgen van de bestaande partners?
- Controleer de beroepsaansprakelijkheidsverzekering en bijbehorende voorwaarden van de praktijk, alsmede een eventuele claimgeschiedenis van de praktijk.
- Is het huidige klantenprofiel van de praktijk van voldoende goede kwaliteit?
- Welke rol gaat elke partner spelen in de nieuwe praktijk?
- Welke prijs wordt er gevraagd voor een aandeel in de praktijk? Wat koop ik? Welk rendement kan ik van de praktijk verwachten? Kan ik comfortabel leven en nog steeds de inkoopovereenkomst afbetalen?
- Kan ik/Kunnen wij dit betalen?

Bijlage 2 |

Onderwerpen die moeten worden opgenomen in checklist voor maatschapscontract of aandeelhoudersovereenkomst

Doel van de praktijk

- De te leveren diensten;
- Beoogde klanten;
- Vestigingsplaats van de praktijk; en
- Aantal kantoren.

Eigendom en winstdeling

- Duidelijke verklaring van het percentage netto activa waarop elke partner recht heeft bij ontbinding of opheffing.
- Winstdelingsafspraken (elk een gelijk deel of gebaseerd op gedifferentieerde percentages, of gebaseerd op een gelijke opname van € XXXX per maand per partner waarbij het saldo op een vooraf bepaalde manier wordt verdeeld).
- Eigendom en winstdeling zijn niet in alle maatschappen noodzakelijk identiek.

Beleid voor besluitvorming

- Worden besluiten gebaseerd op de verhouding van het eigen vermogen van elke partner of op basis van één partner, één stem?
- Is stemmen bij volmacht toegestaan als een partner afwezig is bij een vergadering?
- Hoeveel partners moeten aanwezig zijn om een vereist aantal stemmen te hebben?
- Heeft de voorzitter indien nodig een beslissende stem?
- Welke besluiten worden genomen in een vergadering van de partners?
- Welke gedelegeerde bevoegdheden heeft elke partner?

Welke gedeelte van de partners moet instemmen om een besluit geldig te maken?

Hoe vaak komen de partners bijeen?

Beleid voor opnamen

Dit moet een algemene verklaring zijn met betrekking tot het feit of winst bijvoorbeeld wordt uitbetaald zodra het kas-saldo dit toelaat of dat de voorkeur wordt gegeven aan winsthouding. Gespecificeerd kan worden dat een bepaald percentage van het bedrijfsresultaat moet worden ingehouden voor financiering van werkkapitaal (zoals bijvoorbeeld het uitbetalingsbeleid dat kan worden gespecificeerd door een beursgenoteerde onderneming). Het is grotendeels een intentieverklaring maar moet de toon zetten voor het beleid van de praktijk ten aanzien van opnamen.

Beleid voor schulden

Moet er rente worden betaald op de leningen van partners? Dit kan de soorten schuldfinanciering specificeren die waarschijnlijk worden gebruikt of een bepaalde limiet stellen aan de maximale schuld die draaglijk is voor de partners (bijvoorbeeld "De totale rentedragende schuld mag niet meer bedragen dan de waarde van de uitstaande debiteuren op het einde van elke maand").

Beleid voor verlof

De hoeveelheid van elk type verlof dat door de partners wordt opgebouwd en de manieren waarop verlof kan worden ingepland of opgenomen, in het bijzonder met betrekking tot het volgende:

- Vakanties of snipperdagen;
- Ziekteverlof;
- Verlof voor bijscholing;
- Zorgverlof;
- Onbetaald verlof;
- "Tijd voor tijd" verlof als sommige partners per jaar aanzienlijk meer uren werken dan de meeste andere; en
- Sabbatical of langetermijnverlof.

Verzekeringen

Ga uit van normale verzekeringen die de praktijk afsluit zoals voor kantoorapparatuur en beroepsaansprakelijkheid. Dit item moet bijvoorbeeld gaan over ziekteverzekering/inkomstenverzekering en compagnons- of levensverzekering.

Worden deze automatisch door de praktijk afgesloten voor alle partners of naar keuze door individuele personen?

Worden de kosten gedragen als normale bedrijfskosten van de praktijk of worden ze als opname in rekening gebracht bij elke partner?

Beleid voor auto's

Wordt de praktijk eigenaar en beheerder van de auto's van de partners?

Worden de kosten bij de betrokken persoon in rekening gebracht als opname? Of moeten alle partners hun eigen regeling treffen, volledig buiten de praktijk om?

Welk tarief wordt er betaald voor echt praktijk gerelateerd autogebruik?

Beleid voor prestaties

- Dit betreft de redelijke verwachtingen die alle partners van elkaar zouden moeten hebben: bijvoorbeeld het in een jaar verwachte aantal werkuren, declareerbare uren of omzetbudget.
- Hiermee verband houdend is de manier waarop de maatschap omgaat met vermeende ondermaatse prestaties.
- Mogelijk moet worden vastgelegd welke vormen van vrijwilligerswerk tijdens werktijd voor de praktijk acceptabel zijn. Zo kan bijvoorbeeld tijd doorgebracht in beroepsorganisaties of regionale ontwikkelingsorganisaties acceptabel zijn tijdens normale werktijden, terwijl tijd doorgebracht met netwerken op de golfbaan niet als acceptabel wordt beschouwd. In grotere maatschappen kan dit een moeilijk onderwerp zijn, omdat aan veel verschillende rollen moet worden voldaan. In zulke gevallen kan een duidelijke functiebeschrijving voor elke partner worden gebruikt om verschillende rollen en de daarbij verwachte prestaties te bepalen.

Beleid voor toetreding en uittreding

- Hoe worden nieuwe partners toegelaten?
- Hoe lang van tevoren moet worden opgezegd als een partner de maatschap wil verlaten?
- Hoe moet een nieuwe partner worden toegelaten?
- Wie bepaalt het percentage van de praktijk dat aan de toetredende partner wordt aangeboden?
- Delen nieuwe partners direct volledig in de winst of is sprake van een in de loop der jaren hoger aandeel?
- Hoe moet de goodwill van de praktijk als geheel worden gewaardeerd? Het beste is om een formule of ander model op te stellen en vervolgens aan de hand van variabelen ten tijde van de toetreding of uittreding de uiteindelijke prijs van een aandeel te bepalen.
- Is er een verplichte pensioenleeftijd?
- Welke betalingsvoorwaarden worden aangeboden bij toetreding of uittreding? Zullen bestaande partners financieren en indien dat het geval is, wat zijn dan de voorwaarden?
- Wat gebeurt er als een partner moet vertrekken wegens onbevredigende prestaties? Wordt dan een andere basis gebruikt dan de normale formule? Wat als het vertrek het gevolg is van gezondheidsproblemen?
- Hoe veranderen bovengenoemde zaken als de vertrekkende partner de praktijk verlaat (met klanten) om een nieuwe praktijk op te richten? Wat is het effect op de waardering?
- Gebruikt de praktijk wederzijdse verzekeringen op de levens van elke partner? Hoe wordt de opbrengst daarvan gebruikt?
- Welke afdwingbare concurrentiebedingen gelden er als een partner de praktijk verlaat?

Omgang met zaken die geen deel uitmaken van de overeenkomst

- Van tijd tot tijd zullen zich zaken voordoen die niet vooraf zijn overeengekomen en zijn opgenomen in het maatschapscontract. In het contract wordt vastgelegd hoe deze zaken op te lossen (bijvoorbeeld bespreking gedurende enkele weken zodat alle zaken aan de orde kunnen worden gesteld, besproken, overwogen en vervolgens worden afgerond; aanwijzingen over het aantal partners dat met een bepaald besluit moet instemmen). Een methode om met geschillen of patstellingen om te gaan (bijvoorbeeld betrokkenheid onafhankelijke voorzitter bij een bepaalde

besprekingen, zorgdragen voor een eerlijke procedure en een evenwichtige discussie voordat besluitvorming wordt afgerond).

Overige zaken

- Beleid voor het in dienst nemen van familieleden van partners.

Bijlage 3 |

Checklist voor het opstellen van netwerkallianties

Wat voor soort hulp zoekt u?

- Technisch: bijvoorbeeld details van recente belastingwijzigingen of veranderde accountancynormen.
- Verwijzing: bijvoorbeeld iemand die overweg kan met een specifiek, specialistisch advies aan een klant, maar niet uiteindelijk de klant wegkaapt.
- Management: bijvoorbeeld tips of advies over organisatie en management van uw praktijk.
- Kennis: marketing inzichten, analyse van de concurrentie, sector kennis.
- Inkoopgroep: bijvoorbeeld kortingen op algemeen gebruikte zaken zoals kantoorbenodigdheden.
- Specialistische service: bijvoorbeeld research voor financiële planning of volledig gecertificeerde ondersteuning.

Wat kunnen deze voordelen waard zijn voor uw praktijk in een jaar?

- In directe kostenbesparingen;
- In tijdsbesparingen;
- In comfort, vertrouwen en zekerheid; en
- In studietijd.

Welke vergoeding moet er voor het pakket worden betaald?

- Aan het begin.
- Doorlopend.
- Wegen de voordelen op tegen de kosten?

Is de service provider voldoende gericht op het bieden van ondersteuning aan u en andere praktijken zoals de uwe of is het iets wat hij erbij doet?

Is er enig voordeel in te worden gezien als onderdeel van een merk? Helpt het uw marketing? Welke merken kennen uw klanten? Welk merk is het meest waardevol? Of het minst?

Verhindert of beperkt uw betrokkenheid bij de groep een van de volgende zaken?

- Het uitvoeren van bepaald werk;
- Het aannemen van bepaalde klanten; of
- Het promoten van uw praktijk of diensten.

Kunt u met bestaande leden spreken over hun mate van tevredenheid over het volgende?

- De service;
- De prijs-kwaliteitsverhouding; en
- De mensen die de dienst creëren of leveren.

Bijlage 4 | Case studies

Case study 2.1

Deze case study heeft betrekking op Module 2. ("Praktijkmodellen en netwerken").

In hun besprekingen over de juridische constructie van hun nieuwe praktijk erkennen Maria en Kees dat ze in de toekomst waarschijnlijk partners zullen toevoegen; daarom kiezen ze een constructie die toelating van nieuwe eigenaren relatief eenvoudig en kosteneffectief maakt.

Omdat ze geen fees of een andere praktijk kopen hebben ze in eerste instantie geen gekwalificeerde accountancymedewerkers nodig. Kees en Maria zullen elk voldoende tijd beschikbaar hebben om de praktijk te promoten en het verkregen werk uit te voeren. Waarschijnlijk wordt dit tegen het einde van het jaar moeilijker, maar tot dat moment is het beheersbaar. De implicatie is dat ze het eerste jaar wat administratieve ondersteuning nodig hebben, maar nog geen professionele medewerkers.

In hun planning willen Kees en Maria graag de basisregels opstellen voor de manier waarop de praktijk zich moet gaan ontwikkelen. Door dit te doen definiëren ze een lange termijn cultuur die ze kunnen uitleggen aan klanten en potentiële medewerkers. Vervolgens kunnen ze mensen inhuren die de bedrijfscultuur begrijpen en accepteren.

Kees en Maria vatten hun belangrijkste beleid inzake medewerkers als volgt samen:

- Onze praktijk ziet al onze medewerkers als een belangrijk onderdeel van ons succes. Iedereen levert een bijdrage aan de voordelen die klanten aan onze diensten ontleen. We zullen onze medewerkers volledig betrekken bij de bedrijfsvoering en regelmatig op de hoogte houden van onze plannen, onze voortgang en onze financiële prestaties. (Het kostte Kees en Maria enige tijd om hun persoonlijke kijk op deze verklaring op elkaar af te stemmen. Kees wilde graag volledige openheid over de financiële resultaten van de praktijk tegenover alle medewerkers, maar Maria was daartoe wat minder bereid. Ze bespraken hun verschillende kijk op de zaak en kwamen elkaar uiteindelijk halverwege tegemoet, zodat nu enkele feitelijke resultaten als cijfers worden gepubliceerd en andere resultaten eerder als trendlijnen dan als specifieke cijfers.)
- Wij respecteren onze mensen. Onze werkplek is vrij van elke vorm van intimidatie of discriminatie en wij zullen altijd toezien op een veilige en vertrouwde werkplek.
- Wij verwachten dat ons team zich op een eerlijke, ethische en professionele manier gedraagt. Als iemand zorgen heeft over een bepaalde situatie, dan moet dit onmiddellijk worden besproken met een van de partners van de praktijk. Alle medewerkers worden geacht geheimhouding te betrachten met betrekking tot informatie over onze klanten. Alle medewerkers wordt gevraagd om die prestatienormen te garanderen, op basis van een wettelijk afdwingbaar en redelijk contract.

- Samen met ons team scheppen wij een werkomgeving die zowel inspeelt op de behoeften van de klant (in de tijdige levering van hoogwaardig advies) als op de behoeften van onze mensen. Wij zijn bereid om werkomstandigheden af te stemmen op de unieke behoeften van elke medewerker: op die manier kunnen we op een eerlijke en evenwichtige manier inspelen op gezinsaspecten, carrièreontwikkeling en dagelijkse werkdruk.
- Wij waarderen de ontwikkeling van vaardigheden. Wij dragen hier aan bij via eigen bedrijfstrainingen en externe cursussen. Wij zijn bereid om een deel of alle kosten te dragen voor korte cursussen en opleidingen op een manier die gerelateerd is aan de voordelen van die training of opleiding voor onze praktijk.
- Ons beloningsbeleid omvat stimuleringsregelingen die relevant zijn voor de rollen die mensen vervullen.

Maria en Kees hopen dat deze verklaring hun praktijk tot een aantrekkelijk plaats maakt om te werken, zodat ze de best mogelijke keuze hebben uit sollicitanten. Het plan is om deze verklaring toe te zenden aan iedereen die bij de praktijk solliciteert.

Case study 2.2

Deze case study heeft betrekking op de Modules 1 en 2 en gaat in op zaken als zelfbeoordeling, maatschapscontracten en het financieren van regelingen voor nieuwe partners.

Toen de praktijk begon was Maria het eens met de manier waarop de praktijk naar verwachting zou worden gefinancierd en was bereid om in eerste instantie meer niet-opgenomen winst in de praktijk te laten. Dit zou ervoor zorgen dat beide partners binnen een redelijk korte periode een gelijke investering in de praktijk hadden.

Als gevolg van hun vroege evaluatie van hun persoonlijke en professionele situatie waren de partners een heel eind gevorderd met de opzet van hun dienstenplan, waarbij ook onderdelen van de financiering van de praktijk waren betrokken. Ze documenteerden deze overeenkomsten als het uitgangspunt van hun maatschapscontract.

Enkele jaren later was de praktijk aanzienlijk gegroeid. Telkens wanneer een nieuwe partner toetrad tot de praktijk lieten Kees en Maria de beoogde partner dezelfde zelfbeoordeling uitvoeren als zij hadden gedaan. Daarmee hoopten de bestaande partners te bereiken dat de partners voldoende gemeenschappelijke meningen hadden voor een harmonieuze praktijk.

Voor de eerste paar nieuwe partners gebruikten ze dezelfde checklist (Bijlage 1.1 in Module 1) en nodigden de beoogde partner uit om de uitkomsten met enkele van de bestaande partners te bespreken. Deze aanpak functioneerde in het begin goed maar werkte meer en meer ontmoedigend (en werd daarom minder bruikbaar) naarmate het aantal partners toenam. Uiteindelijk besloot de praktijk om een onafhankelijke consultant in de arm te nemen om met de toetredende en bestaande partners te spreken.

Omdat de praktijk steeds groter werd was er iets minder flexibiliteit met betrekking tot de financiële regeling voor de toelating van nieuwe partners. In plaats van gedifferentieerde niveaus van eigen vermogen of lagere opnamen toe te staan om het eigen vermogen te egaliseren, besloten de “bestaande” partners om onder gunstige voorwaarden financiering beschikbaar te stellen aan de toetredende partner.

Case study 2.3

Deze case study heeft betrekking op Paragraaf 2 (“Welk praktijkmodel is het meest geschikt?”) in Module 2.

Kees en Maria hebben besloten tot de volgende verdeling van verantwoordelijkheden en besluitvorming.

Kees neemt de primaire verantwoordelijkheid voor de belastingadviezen van de praktijk; Maria gaat 60% van haar tijd besteden aan controle, terwijl het resterende deel wordt besteed aan algemene accountancy voor een kleine groep klanten. Beiden zijn beschikbaar voor wat management consulting en elke opdracht wordt aan een van hen toegewezen naar gelang de aard van de opdracht in plaats van wie de “eigenaar” is van de klant.

Maria heeft een rol geaccepteerd waarbij ze de administratie en kwaliteitscontrole doet; Kees gaat een deel van zijn tijd spenderen aan het promoten van de diensten van de praktijk bij een reeks huidige en potentiële klanten.

Ze hebben bepaald dat ze het beiden eens moeten zijn met beslissingen; dit geldt in het bijzonder voor beslissingen met betrekking tot de acceptatie van nieuwe klanten of het introduceren van nieuwe interne processen. Ze verwachten dat dit een werkbare samenwerkingsregeling zal zijn in de vroege dagen van de praktijk; maar beiden hebben ook afgesproken om toe te geven aan de ander als een kwestie een van hen na aan het hart ligt en de ander er ambivalent tegenover staat. Als gevolg daarvan moeten minder belangrijke besluiten geen onnodige vertragingen of frictie veroorzaken tussen de partners. Ze zijn het er echter volledig over eens dat wanneer een besluit eenmaal is genomen, het door beiden nadrukkelijk zal worden geaccepteerd en onderschreven. Deze beloften zijn toegevoegd aan het maatschapscontract.

Case study 2.4

Dit voorbeeld heeft betrekking op Paragraaf 3.5 in Module 2.

Kees en Maria respecteren elk het werk en de betrokkenheid van de ander in de praktijk. Zij zien er enig voordeel in om in het begin de winst gelijk te verdelen, maar willen ook graag een regeling voor de langere termijn opzetten waarbij een grotere groep partners wordt beloond voor zichtbare bijdragen aan de praktijk. Om kort te gaan, ze willen nu een begin maken met een beleid dat naar hun mening is afgestemd op een grotere groep partners in de toekomst. Bij aanvang van de praktijk besloten ze om de winst als volgt te verdelen:

- De belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving zijn opgesteld en over-eengekomen, zodat beide partners weten hoe de winst wordt berekend.
- De aan Kees betaalde rente (op zijn hogere kapitaalsbijdrage aan de praktijk) over de eerste twee jaar wordt behandeld als onkosten voor de praktijk en wordt betaald voordat de winst wordt opgemaakt.
- De eerste 80% van de beschikbare winst wordt gelijk verdeeld tussen Kees en Maria.
- Van de resterende beschikbare winst wordt 10% gesplitst in verhouding naar het totale aantal uren dat elk van hen spendeert aan direct klantgerelateerd werk plus de uren die zijn besteed aan hun overeengekomen managementrollen. Op die manier worden de managementrollen op gelijke basis beloond met de uren besteed aan fee-earning.
- De laatste 10% van de winst wordt verdeeld in verhouding tot de eurowaarde van de vergoedingen (na aftrek van afschrijvingen en dubieuze debiteuren) die elke partner persoonlijk genereert.
- Op grond van het dividend-/opnamenbeleid wordt aan elke partner elke maand een vast bedrag betaald (naar verwachting ongeveer de helft van de beoogde netto-winst voor het jaar). Overige opnamen worden per kwartaal betaald, afhankelijk van de beschikbaarheid van contanten binnen de praktijk.

Deze regeling geldt op proef voor de eerste twee jaar van de praktijk en wordt daarna geëvalueerd. De regeling is opgenomen in het maatschapscontract.

Opmerking: Dit voorbeeld is uitsluitend bedoeld om een idee te geven van de vele manieren waarop winstdeling kan plaatsvinden in een nieuwe, strak geleide praktijk. Het moet NIET worden gezien als een best practice voor winstdelingsregelingen. De partners van elke praktijk moeten het beleid voor winstdeling en opnamen afstemmen op de unieke omstandigheden van hun eigen praktijk.

Meerdere jaren later maken Kees en Maria deel uit van een veel grotere maatschap. Hun oorspronkelijke beleid voor winsttoedeling heeft lange tijd goed gewerkt. De praktijk heeft nu een full-time beherend vennoot die in het geheel geen professionele fees verdient. Ook is er een general manager die de dagelijkse gang van zaken bij de praktijk runt. Als gevolg hiervan spenderen de meeste partner al hun tijd aan fee-earning werk.

Eén van de partners heeft een reputatie opgebouwd in het werven van nieuwe klanten. Dat zijn meestal grote klanten die meer dan gemiddeld tarief per uur en per jaar kunnen betalen. Deze partner heeft meer en meer het idee dat hij niet naar behoren wordt beloond voor zijn bijdragen aan de groei en winst van de praktijk. Er is gesproken over een opsplitsing van de maatschap. De andere partners accepteren allemaal dat de betreffende partner aanzienlijk heeft bijgedragen aan de grotere omvang en winstgevendheid van de praktijk in de afgelopen vijf jaar.

Tijdens diverse bijeenkomsten van de partners besluit de maatschap om de formule voor winstdeling te veranderen:

- Met ingang van het huidige boekjaar wordt 60% (vroeger 80%) van de beschikbare winst gelijk verdeeld onder alle partners.
- Twintig procent van de winst wordt verdeeld naar verhouding van de waarde van de omzet die in het eerste jaar worden gegenereerd door nieuwe klanten die door elke partner worden geïntroduceerd.
- Alle andere toewijzingen blijven zoals ze zijn.

Deze veranderingen zijn op schrift gesteld als onderdeel van het besluitvormingsproces. De partners die niet goed zijn in het werven van nieuwe klanten krijgen een kleiner deel van de totale winst. Zij accepteren dit omdat ze profiteren van het feit dat de totale winst-pool sneller stijgt door de nieuw geïntroduceerde klanten. De partner die zich onderbetaald voelt vindt nog steeds dat hij meer zou kunnen verdienen door zich los te maken van de praktijk. Hij ziet echter de voordelen van de beschikbaarheid van een grote groep getrainde accountants om het werk uit te voeren dat door de nieuwe klanten wordt gevraagd.

Maria en Kees zijn blij met dit resultaat: ze weten dat partners verder dan hun directe belang moeten kijken naar het voordeel voor de praktijk als geheel. Ze waren onder de indruk dat de grote groep partners dit probleem positief benaderde en dat alle partners bereid waren om samen aan een goede oplossing te werken.

Case study 2.5

Deze case study heeft betrekking op Paragraaf 4.2 ("Verwijzingsnetwerk") in Module 2.

Tijdens de eerste twee jaar besluiten Kees en Maria om in eerste instantie hun dienstenaanbod te beperken tot traditionele accountancy- en administratieve diensten, belasting-adviezen en deponeringen van jaarrekeningen voor klanten, aangevuld met controles van kleine tot middelgrote ondernemingen. Ook bieden ze managementadviesdiensten aan, zoals in-house financial controller ondersteuning. Door dit dienstenpakket staan ze regelmatig in nauw contact met belangrijke klanten, waardoor mogelijk aanvullende diensten bij die grotere klanten kunnen worden geleverd.

Ze hebben gekeken naar hun onafhankelijkheidspositie en besloten om een gespecialiseerde niche te ontwikkelen ten behoeve van controle van lokale overheden en instellingen zonder winstoogmerk. Dit minimaliseert de hoeveelheid ander accountancywerk dat ze zullen moeten weigeren, aangezien deze organisaties meestal alleen een beperkte beoordeling vereisen. Ze zijn zich ervan bewust dat deze benadering een beperking van hun controlepraktijk kan inhouden en mogelijk meer reizen buiten de eigen regio om verder weg gelegen organisaties te bezoeken.

Ze besloten om ander werk aan te pakken door sterke banden aan te gaan met een of twee specialistische leveranciers van aanvullende diensten die de praktijk niet zelf wil doen, zoals bepaalde soorten controlewerk, vermogensbeheer, insolventie, reorganisatie en financiële bemiddeling.

Voor elke te verwijzen dienst stellen Kees en Maria een lijst op van goedgekeurde leveranciers, zodat zij klanten een keuze kunnen bieden uit diverse topondernemingen. In verband hiermee organiseren Kees en Maria ten minste elk half jaar ontmoetingen met de andere praktijken om op de hoogte te blijven van eventuele personeelsmutaties en om een goede kennis te behouden van de situatie van elke klant. Zij zorgen ervoor dat klanten beide praktijken machtigen om vertrouwelijke informatie te bespreken die betrekking heeft op hun zaken. Kees en Maria verwachten dat dergelijke sterke banden tussen de netwerkleden ertoe zullen leiden dat de andere praktijken accountancyklanten naar de praktijk zullen verwijzen; dit is echter geen eerste vereiste voor voortzetting van de verwijzingsregeling.

Na elke evaluatiebijeenkomst tussen de netwerkleden moeten correcte aantekeningen worden gemaakt in het dossier van de betreffende klant.

Meerdere jaren later besloot de praktijk om een nieuwe dienst toe te voegen met betrekking tot insolventie, corporate recovery en reorganisaties. De partners zijn van mening dat de voor dit werk benodigde vaardigheden op natuurlijke wijze voortkomen uit de uitgebreide commerciële adviesdiensten die ze leveren en de in-house financial controller ondersteuning die ze aanbieden.

Een van de partners wordt gekozen om de benodigde vergunningen en registraties te behalen. Dit duurt naar verwachting een jaar, gedurende welke tijd het omzettaarget van die partner wordt gehalveerd en sommige klanten worden overgedragen aan andere accountants binnen de praktijk.

De maatschap als geheel heeft een business plan ontwikkeld voor de nieuwe dienst. Het plan bevat een schatting van de invloed op zowel winstgevendheid als cashflow voor de komende drie jaar. De winstderving op korte termijn zal naar verwachting binnen twee jaar na aanvang van de nieuwe dienst worden goedge maakt. De praktijk heeft belangrijke verwijzers al op de hoogte gesteld van de plannen, in het bijzonder de plaatselijke banken.

De introductie van deze nieuwe in-house service vereist dat de praktijk stopt met het verwijzen van dit soort werk naar hun vroegere verwijzingspartner. De twee praktijken hebben echter goed samengewerkt, dus blijven ze op goede professionele voet met elkaar.

Case study 2.6

Deze case study heeft betrekking op Paragraaf 5 ("De zich ontwikkelende praktijk en de behoefte aan regelmatige evaluatie") in Module 2.

Als een praktijk groeit in omvang en complexiteit moet in het algemeen de organisatie voor de levering van professionele diensten worden aangepast. Aangezien professionele medewerkers waarschijnlijk zo'n 80% zullen uitmaken van alle personeel in de praktijk, leidt reorganisatie van de professionele teams noodzakelijkerwijs tot een andere organisatiestructuur.

Maria en Kees onderzoeken regelmatig de manier waarop hun praktijk is gestructureerd. Deze is in de loop der tijd veranderd.

Toen de praktijk begon bestond de structuur uit niet meer dan twee teams: een geleid door Kees, dat algemene accountancy- en adviesdiensten leverde; en een geleid door Maria, dat gericht was op controlediensten. Deze eenvoudige opzet sloot in eerste instantie goed aan bij hun relatief kleine klantenbestand.

Waar nodig werden aan elk team nieuwe medewerkers toegevoegd: aan Maria's team werden controlemedewerkers toegevoegd, terwijl alle andere accountancy medewerkers bij het team van Kees kwamen. Toen Maria mensen nodig had voor niet-controlewerk regelde ze dat via Kees.

Na een paar jaar hadden zowel Maria als Kees elk meer klanten geworven voor accountancy- en belastingwerk en had Maria ook nieuwe controleklanten verworven. Naarmate het aantal medewerkers steeg werd het voor Maria steeds moeilijker om mensen te lenen bij het team van Kees; het aantal verzoeken nam zo toe dat Kees zijn productieve tijd er aanzienlijk onder leed. De twee partners kwamen overeen dat elk zou beschikken over een team mensen dat voldoende was voor het werk dat elk van hen beheerde. Ze kwamen ook overeen om alle extra werk in een team te beheren door het te delen met het personeel van het andere team.

Nog een paar jaar later voegden Kees en Maria een nieuwe partner toe. Dit vereiste de overdracht van enkele klanten (voornamelijk van Maria naar de nieuwe partner), zodat Maria zich kon concentreren op het runnen van haar controleteam, terwijl Kees en de nieuwe partner het algemene belastings- en advieswerk voor hun rekening namen. Het personeel in elk team werd opnieuw ingedeeld zodat elk team voldoende medewerkers had om de verwachte werkdruk voor "hun" partner te verwerken.

Toen de praktijk een dienst voor financiële planning toevoegde moest opnieuw worden nagedacht over structuur en personeel. De dienst was zeer populair, en winstgevend, en het aantal medewerkers nam snel toe. Het team voor financiële planning werd opgezet als een zelfstandig team en kon de andere teams niet helpen met extra werk; ook konden ze geen personeel van de accountancy- of controleteams inlenen als hun eigen werkdruk te hoog werd.

De partners concludeerden dat ze de organisatie feitelijk elke twee jaar opnieuw moesten beoordelen. Soms was een grote reorganisatie nodig en soms kon worden volstaan met wat kleine aanpassingen.

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA

Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl