



*Associëren om te innoveren*

## ***Maak werk van samenwerken***

***Ellen Verhavert, stafmedewerker FVIB***

**INFORMATIEAVOND**

**VAS**

**26 mei 2010**

2.

## Starten = kiezen van organisatievorm

- ✓ Solopraktijk
- ✓ Samenwerken
- ✓ Situatie artsen/specialisten :

Specialisten	Ziekenhuis (private praktijk)	Samenwerken als opgelegd kader
Huisartsen	Private praktijk	Samenwerken strategische persoonlijke keuze

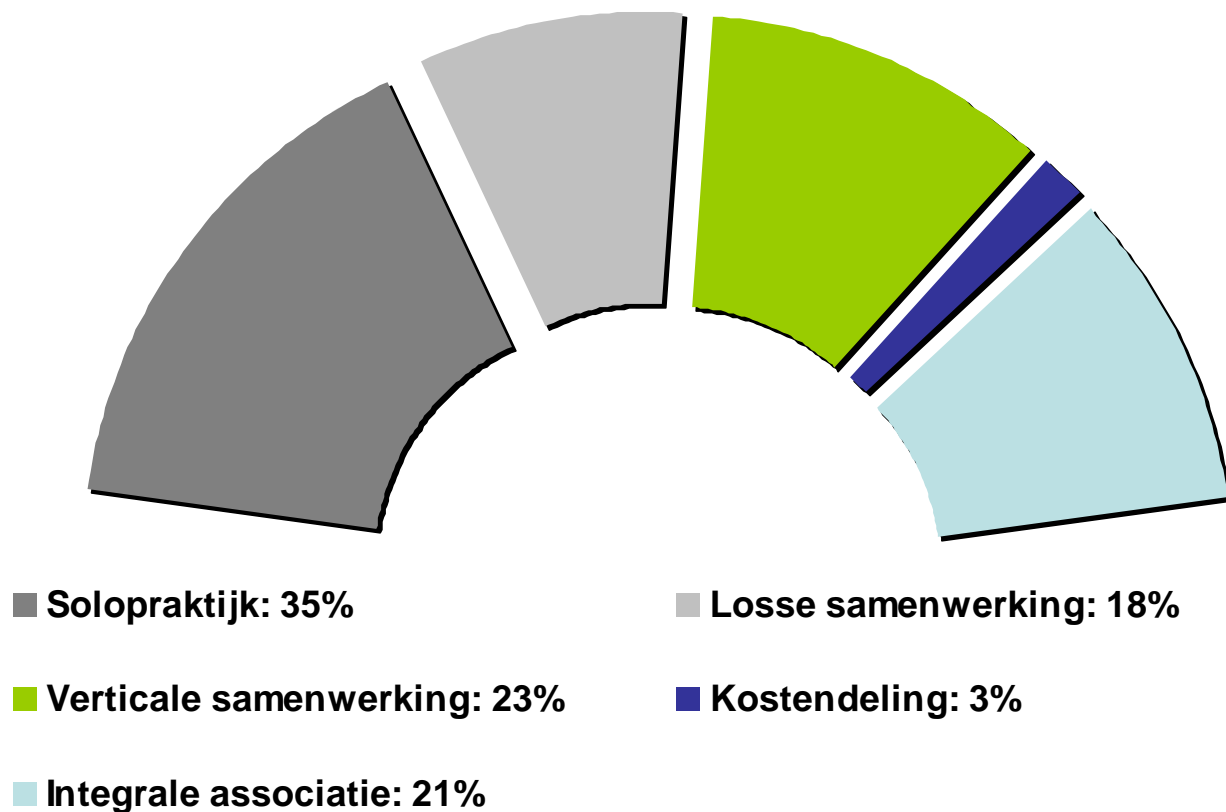
27 mei 2010



3.

## Samenwerkingsvormen in cijfers

(FVIB-enquête bij 810 vrije beroepers - 2006)



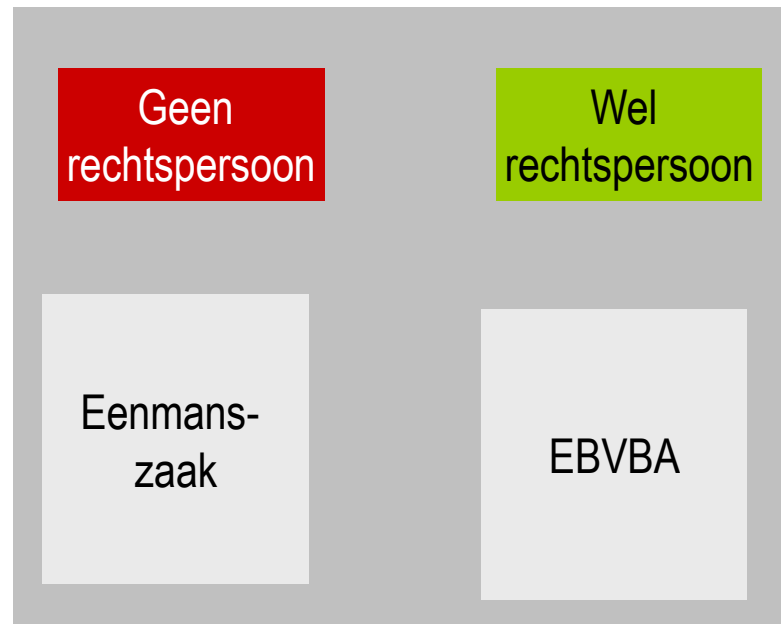
27 mei 2010

**Informatieavond: Artsen in associatie**

4.

## Keuze voor solopraktijk

### JURIDISCHE VORM



27 mei 2010



5.

## Voordelen solopraktijk

- ✓ Eigen baas
- ✓ Vrijheid
- ✓ Onafhankelijk
- ✓ Zelf beslissingen nemen – ondernemersschap
- ✓ Strategie
- ✓ ...

27 mei 2010



6.

## Beperkingen solopraktijk

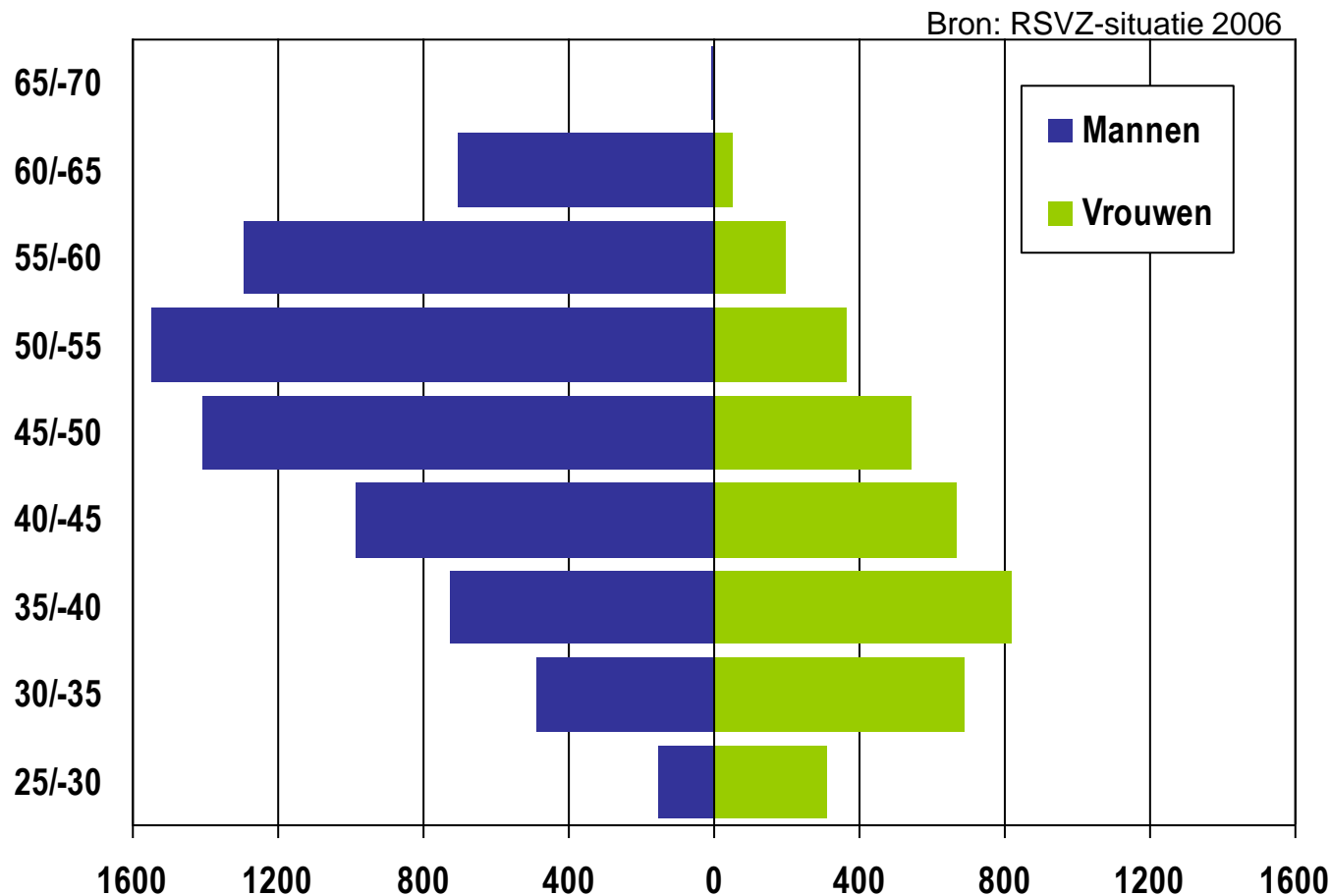
- ✓ Economische beperkingen : dragen van risico's, kosten, investeringen...
- ✓ Beperkt antwoord op pieken en groei : geen tijd meer voor nieuwe cliënten/patiënten
- ✓ Beperkte vakinhoudelijke flexibiliteit : niet kunnen specialiseren
- ✓ Beperkte leefwereld : geen directe sociale steun, geen permanente mogelijkheid tot advies...
- ✓ !! Beperkte continuïteit : wat bij ziekte ?  
Eindeloopbaanplanning ?

27 mei 2010



7.

## Leeftijdspiramide Vlaamse artsen



27 mei 2010

Informatieavond: Artsen in associatie

8.

## Samenwerken : drempels en motieven

### Mentale drempels

- ✓ Individualistisch beroep
- ✓ Conflicten en mislukken
- ✓ Vermenging beroep en privé

### Praktische drempels

- ✓ Tijdsdruk
- ✓ Financiële rentabiliteit
- ✓ Lacune aan informatie en kennis over het hoe

### Klassieke motieven

- ✓ Specialiseren
- ✓ Steun van collega
- ✓ Sparen van kosten

### Nieuwe motieven

- ✓ Strategische positie
- ✓ Werkdruk
- ✓ Overdracht van praktijk

27 mei 2010





9.

## Keuze voor samenwerken : mogelijkheden

1. Wil ik op een structurele manier samenwerken?
2. Wil ik samen ondernemen met collega's?

Wel structureel delen van werk	Verticale samenwerking	Integrale samenwerking
Niet structureel delen van werk	Losse samenwerking	Kostendelende samenwerking
	Niet delen van ondernemerschap	Wel delen van ondernemerschap

27 mei 2010



10.

## Losse samenwerking

- ✓ Kenmerk : geen structureel delen van werk, geen delen van ondernemerschap
- ✓ Ad hoc
- ✓ Collegiale samenwerking zonder impact (juridisch, financieel, structureel...)
- ✓ O.b.v. vertrouwen – professionele kameraden
- ✓ Voorbeelden :
  - **advies**
  - **Occasionele gezamenlijke in-of aankopen**

27 mei 2010



11.

## Keuze voor samenwerken : mogelijkheden

1. Wil ik op een structurele manier samenwerken?
2. Wil ik samen ondernemen met collega's?

Wel structureel delen van werk	Verticale samenwerking	Integrale samenwerking
Niet structureel delen van werk	Losse samenwerking	Kostendelende samenwerking
	Niet delen van ondernemerschap	Wel delen van ondernemerschap

27 mei 2010



## Verticale samenwerking

- ✓ Omschr. :
  - Gevestigde vrije beroeper
  - Aantrekken van collega's als zelfstandige mdw's
- ✓ Kenmerken
  - Hiërarchisch
  - Vakinhoudelijke ondersteuning
  - Uiteenlopende carrièreperspectieven
- ✓ Voordelen
  - Praktijkvoerder: specialisatie, capaciteit, benutting kantoorruimte...
  - Mdw: werkzekerheid, inkomenszekerheid, ervaring opdoen...



13.

## Verticale samenwerking bis

- ✓ **Nadelen**
  - **Verticale verhouding**
    - **Beheer praktijk~praktijkhouder**
    - **Verwachtingen mdw**
  - **Juridische risico's**
    - **Schijnzelfstandigheid**
    - **Terbeschikkingstelling**
    - **Levering van diensten**

27 mei 2010



14.

## Voorkomen van schijnzelfstandigheid (programmawet '06)

- ✓ Discussie eventuele herkwalificatie bij verticale samenwerking
  
- ✓ Algemene criteria voor bepaling statuut
  - **Wilsautonomie van partijen**
  - **Vrije organisatie arbeidstijd**
  - **Vrije organisatie van het werk**
  - **Geen hiërarchische controle of interne sancties**

27 mei 2010



15.

## Keuze voor samenwerken : mogelijkheden

1. Wil ik op een structurele manier samenwerken?
2. Wil ik samen ondernemen met collega's?

Wel structureel delen van werk	Verticale samenwerking	Integrale samenwerking
Niet structureel delen van werk	Losse samenwerking	Kostendelende samenwerking
	Niet delen van ondernemerschap	Wel delen van ondernemerschap

27 mei 2010



## Kostendelende samenwerking

- ✓ Omschrijving : op duurzame wijze financiële voordelen boeken door  $\geq 2$  vrije beroepers
- ✓ Delen van vaste en variabele kosten
  - Vast : huur lokalen, onderhoudskosten, afschrijving materieel
  - Variabel: verbruik van toestellen, gebruik van personeel
- ✓ Kenmerken
  - Instrumentele verhouding
  - Ondersteunende activiteiten
  - Onafhankelijk werken
- ✓ Voordelen
  - Delen kosten
  - Ervaringsuitwisseling
  - permanente
  - elk behoudt eigenheid
- ✓ Nadelen
  - Beperkte schaalvoordelen
  - Geen deling ondernemersrisico's
  - Management en engagement
- ✓ Ziekhuisassociatie als bijzondere vorm van kostendeling





17.

## Keuze voor samenwerken : mogelijkheden

1. Wil ik op een structurele manier samenwerken?
2. Wil ik samen ondernemen met collega's?

Wel structureel delen van werk	Verticale samenwerking	Integrale samenwerking
Niet structureel delen van werk	Losse samenwerking	Kostendelende samenwerking
	Niet delen van ondernemerschap	Wel delen van ondernemerschap

27 mei 2010



18.

## Integrale samenwerking

- ✓ Meest intense vorm van samenwerken =>  $1+1 = 3$
- ✓ Omschrijving :  $\geq 2$  vb's innen samen erelonen en verdelen kosten/baten
- ✓ Kenmerken
  - **Collegiale omgeving**
  - **Ondersteunend en inhoudelijk**
  - **De praktijk**
- ✓ Voordelen
  - **Centrale meerwaarde**
  - **Specialisatie**
  - **Communicerende vaten**
  - **Beschikbaarheid**
  - **Karakterieel**

27 mei 2010



19.

## Integrale samenwerking bis

- ✓ **Nadelen**
  - **Vermenging reputatie en cliënteel**
  - **Vertrouwenskwesitie**
  - **Niet alleen kunnen vallen**

27 mei 2010



20.



27 mei 2010

21.

## Financiële aspecten samenwerken (kort)

- ✓ Verdeling van kosten en inkomsten goed organiseren
- ✓ Vergoedingssystemen
  - **Vast bedrag**
  - **Variabel (per uur/percentage/...)**
  - **Bonussen**
- ✓ Kostendeling
  - **Verdeelsleutels**
  - **Volgens omzet**
  - ...
- ✓ Systemen voor inkomensintegratie
  - **Winst volgens formule**
  - **Volgens anciënniteit**

27 mei 2010



## Organisatorische aspecten samenwerken

- ✓ Inhoudelijk organisatiemodel
  - **Specialisatie** : inhoudelijk, regionaal of per segment...
  - **Dienstverleningsstructuur** : cliëntgericht, teamgericht, houding naar personeel...
  - **Werkafstemming** : werkoverleg, modeldocumenten...
- ✓ Management en beheer
  - **Inventariseren managementtaken** (personeel, communicatie...)
  - **Organisatieprincipes** : taken verdelen ? Centralisatie?
- ✓ Bestuur en beleid
  - **Structuur** (RvB, AV...)
  - **Vergadercultuur**
  - **beleidsplanning**



23.

## Organisatorische aspecten samenwerken bis

- ✓ Relatie en cultuur
  - Menselijke problemen
  - Communicatiestijlen
  - Goed klimaat opbouwen

27 mei 2010



**Informatieavond: Artsen in associatie**

24.

## Meer info over samenwerken in handboek (herdruk 2010) en stappenplan (2009)



27 mei 2010



**Informatieavond: Artsen in associatie**



25.

## U staat er niet alleen voor

- ✓ Netwerkevents
- ✓ Workshops en seminaries
- ✓ Rondetafelconferenties
- ✓ Praktijkhandboek
- ✓ Stappenplan : *Associëren stap voor stap*
- ✓ Communicatie: e-nieuwsbrief+website
- ✓ Telefonische en online helpdesk



Alle inlichtingen:

Kenniscentrum|samenwerken in associatie:

*Associëren om te innoveren*

[fvib@unizo.be](mailto:fvib@unizo.be)

[www.fvib.be/samenwerken](http://www.fvib.be/samenwerken)

27 mei 2010



**Informatieavond: Artsen in associatie**

26.



## Associëren om te innoveren

27 mei 2010



unizo - partners in ondernemen



met steun van het Agentschap Ondernemen



Unie van Zelfstandige Ondernemers

