



De meerwaarde
van samenwerking
in een vrij beroep.



Welke samenwerkingsmogelijkheden bestaan er?

Er zijn vier grote vormen of types van samenwerking mogelijk voor vrije beroepers:

- (1) losse vormen van samenwerking tussen onafhankelijke (solo)praktijken.
- (2) verticale samenwerkingsverbanden tussen een praktijkhouder en vrije beroepers als (zelfstandige) medewerker,
- (3) samenwerkingsverbanden die enkel tot doel hebben kosten te delen,
- (4) integrale samenwerkingsverbanden waar beroepsbeoefenaars de kosten en inkomsten delen,

Er is daarbij duidelijk sprake van een toenemende mate van integratie bij deze vier types. Gaande van erg beperkt voor de losse samenwerkingsvormen tot zeer sterk voor de integrale samenwerking.

Elk een eigen profiel. Deze types verschillen dan ook volgens (a) de verhouding die tussen de beroepsbeoefenaars bestaat, volgens (b) de intensiteit van de samenwerking en volgens (c) de aard van de gezamenlijk verrichte aspecten van de beroepsuitoefening. De tabel tracht deze vier profielen samen te vatten.

Profiel van de verschillende samenwerkingsvormen

| | Verhouding tussen de beroepsbeoefenaars | Intensiteit van de samenwerking | Aard van de gezamenlijk verrichte aspecten |
|---------------------------|---|--------------------------------------|--|
| Losse samenwerking | Confraterieel | Ad hoc | Afhankelijk van de situatie |
| Verticale samenwerking | Eerder hiërarchisch | Langere termijn, maar niet exclusief | Inhoudelijk |
| Kostedelende samenwerking | Instrumenteel | Langere termijn | Ondersteunend |
| Integrale samenwerking | Collegiaal | Eerder permanent | Inhoudelijk en ondersteunend |

Het type van samenwerking staat in grote mate los van een eventuele juridische structuur van de praktijken. In deze reader behandelen we deze vier types van samenwerking, hun kenmerken, voor- en nadelen in detail.

1 - LOSSE SAMENWERKING

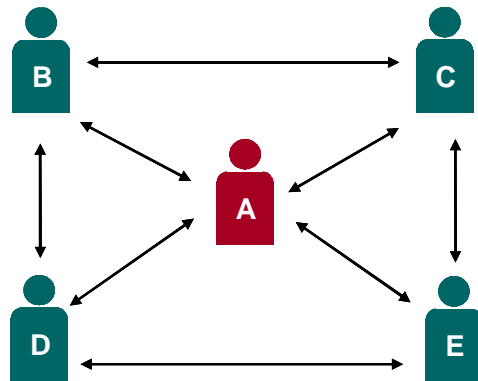
Algemeen verspreid? Het lijkt voor de hand te liggen dat alle vrije beroepers wel op één op andere manier professionele contacten onderhouden met collega's. Hieruit sprouiten losse vormen van samenwerking voort. Niettemin bestaan er nog heel wat praktijken die a.h.w. geïsoleerd en solitair functioneren.

1.1 Kenmerken

Vertrouwen. De lossere professionele relaties die beroepsbeoefenaars onderhouden zijn, vaak een voortzetting van contacten die al bestonden in de studietijd. Beroepsbeoefenaars bouwen ook relaties op met collega's die ze ontmoeten in het professionele verenigingsleven, bij nascholingsactiviteiten of in netwerken van zelfstandige ondernemers. Op dergelijke wijze kan een wederzijds professioneel respect en vertrouwen ontstaan. Dit is een basisvoorwaarde voor samenwerking.

Onder confraters. De verhouding tussen de beroepsbeoefenaars in losse samenwerkingsverbanden kan men omschrijven als meer dan collegiaal en sluit misschien nog sterk aan bij de traditionele verhoudingen in het vrije beroep. Vaak gaat het immers om een vorm van samenwerking tussen 'oude kameraden'. Dergelijke meer amicale relaties zijn in sterker geïntegreerde samenwerkingsverbanden vaak moeilijk te handhaven.

Schematische voorstelling van losse samenwerkingsverbanden



Ad hoc. Een essentieel kenmerk is dat de samenwerking los en absoluut informeel is. Ook is elke juridische onderbouw (contract, vennootschap) afwezig. Van enige systematiek en continuïteit is er dan ook vaak geen sprake. Men doet bij wijze van spreken een beroep op elkaar als de gelegenheid zich stelt. Losse samenwerkingsverbanden beperken zich veelal niet tot twee personen. Doorgaans heeft een beroepsbeoefenaar een bredere kring van collega's die hij kan aanspreken. Opvallend is dat hierbij door de band ook zgn. interprofessionele linken gelegd worden met praktijken uit aangrenzende disciplines.

Breed gamma van onderwerpen. De losse samenwerking kan betrekking hebben op zeer uiteenlopende aspecten van de beroepsuitoefening. Zo is het mogelijk om in het kader van een losse samenwerking met enkele collega's een eenmalige gezamenlijke aankoop te organiseren van bepaalde apparatuur of uitrusting. Vrij courant is dat men op elkaar een beroep doet voor informatie of onderling (dure) vakliteratuur uitwisselt. Ook verstandhoudingen over wederzijdse doorverwijzing of onderaanneming komen veelvuldig voor.

1.2 Opstapje naar meer?

Ei van columbus? Op het eerste gezicht lijkt losse samenwerking heel veel mogelijkheden in zich te houden, zowel vakinhoudelijk als voor de efficiëntie. Heel wat op deze wijze samenwerkende beroepsbeoefenaars zien hierin dan ook een ideale formule en voelen geen behoefte aan een andere vorm van professionele samenwerking. In andere situaties stootte men al snel op de beperkingen van het vrijblijvend samenwerken en nam de nood aan meer structuur toe. De losse samenwerking wordt daarbij gezien als een noodzakelijke fase die men moest doorlopen om de 'geesten rijp te maken'.

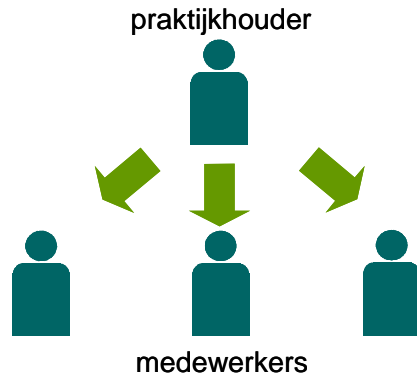
2 - VERTICALE SAMENWERKINGSVERBANDEN

Omschrijving. Bij een verticaal samenwerkingsverband gaat een gevestigde vrije beroepsbeoefenaar (of een associatie van beroepsbeoefenaars) één collega (of meerdere) aantrekken om met hem samen te werken. Hierbij ligt het initiatief bij de gevestigde beroepsbeoefenaar(s), we kunnen deze ook de praktijkvoerder(s) noemen. Medewerkers zijn zelfstandige beroepsbeoefenaars die een overeenkomst van zelfstandige medewerking aangaan. Dit is in feite een vorm van onderaanneming.

Voorbeeld

Eén beroepsbeoefenaar heeft overeenkomsten met drie andere beroepsbeoefenaars waarbij deze drie werken in de praktijk van de eerste. De drie bekomen een afgesproken vergoeding voor hun diensten. De praktijkhouder betaalt de kosten en draagt de ondernemersrisico's.

Van leerperiode naar permanent. Verticaal samenwerken sluit nauw aan bij een wezenskenmerk van het vrije beroep, nl. het samenwerken van een gevestigde beroepsbeoefenaar met een jongere collega, in hoofdzaak in het kader van de stage zodat deze de nodige praktijkervaring kan opdoen. Het is sinds geruime tijd een trend dat deze manier van samenwerken niet ophoudt na de stageperiode. In vele praktijken blijven jonge beroepsbeoefenaren voor langere tijd verbonden als medewerker.

Schematische voorstelling van verticale samenwerking**2.1 Kenmerken**

Hiërarchische verhouding. Een verticaal samenwerkingsverband wordt in essentie gekenmerkt door de overdracht van werk door de praktijkvoerder aan de medewerker. Hier is wel een verband met de mate van beroepservaring: jonge medewerkers verrichten in vele gevallen opdrachten die minder complex zijn en minder ervaring veronderstellen. Naarmate een medewerker meer ervaring verwerft, zal de verhouding met de praktijkvoerder meer collegiaal worden.

Vakinhoudelijke ondersteuning. In een verticaal samenwerkingsverband is de aard van de samenwerking in hoofdzaak te omschrijven als inhoudelijk. De medewerker krijgt opdrachten of patiënten toegewezen door de praktijkvoerder en dient deze taken te verrichten in overeenstemming met bepaalde afspraken. De mate waarin de medewerker ook effectief contacten onderhoudt met de cliënt is afhankelijk van het beroep. Er blijft echter een belangrijk verschil in de taakinvoering van de praktijkvoerder en deze van een medewerker. De praktijkvoerder neemt alle taken waar die behoren tot het ondernemen als vrije beroeper (o.a. cliënten werven, investeren, diensten leveren en de praktijk managen). Een medewerker zal in principe niet betrokken zijn bij de meeste van deze aspecten, m.n. het mee investeren, het werven van cliënten en het managen van de praktijk.

Uiteenlopende carrièreperspectieven. Praktijkvoerders die medewerkers aantrekken, wensen over een langere periode samen te werken met deze medewerkers. Het engagement van medewerkers tegenover praktijkvoerders waarmee zij een samenwerkingsverband aangaan, is in vele gevallen evenwel niet exclusief. In een aantal beroepen houdt een medewerker er doorgaans ook een eigen (in ontwikkeling zijnde) zelfstandige praktijk op na. In andere situaties is het statuut van medewerker een opstap om medeassocié te worden in de praktijk.

2.2 Voordelen

Met samenwerking onder vorm van een verticaal samenwerkingsverband zijn voor beide partijen een aantal voordelen te realiseren. Dit zowel vanuit het perspectief van de praktijkvoerder als vanuit dat van de medewerker. De tabel toont aan dat verticale samenwerkingsvormen essentieel zijn als een deel van het antwoord op de (recente) ontwikkelingen en uitdagingen in het vrije beroep. Verticale samenwerking speelt in op de nood aan kennisdeling, maar ook op de rentabilisering van de beroepsuitoefening.

Verticale samenwerking als win-win

| | Voordelen voor de praktijkvoerder | Voordelen voor de medewerker |
|-----------------|--|--|
| Markt | Meer capaciteit en flexibiliteit tegenover potentieel aan cliënten | Zekerheid qua werkstromen op basis van reputatie praktijkvoerder |
| Uitrusting | Betere benutting van infrastructuur en beter rendement van investeringen | Uitstel van eigen investeringen in infrastructuur en uitrusting |
| Inkomen | Mogelijkheid om 'hefboomeffecten' te creëren | Meer zekerheid van inkomen |
| Sociaal | Beter beheersen van werkhoeveelheid | Mogelijkheid tot normalere werkuren |
| Kennisopbouw | Mogelijkheid tot specialisatie en delegatie van meer routinewerk | Meer ervaringen opdoen, mogelijkheid tot interessanter werk |
| Ondernemerschap | Klemtoon op ondernemersaspecten van de beroepsuitoefening | Beperkte vereisten qua ondernemerschap |

2.3 Grenzen en risico's

De voordelen die men kan realiseren via verticale samenwerkingsverbanden beperken zich tot een aantal domeinen, op andere vlakken levert deze manier van samenwerken geen soelaas:

- ✓ *Er is geen additionaliteit qua cliënten.*
- ✓ *Eindverantwoordelijkheid blijft bij de praktijkvoerder.*
- ✓ *Het volledige ondernemersrisico (ontwikkeling van cliënteel, nood aan kapitaal) berust bij de praktijkvoerder.*
- ✓ *Het beheer van de praktijk en het dagelijkse management zijn beslommeringen die de praktijkvoerder in grote mate alleen moet blijven dragen.*

Ook vanuit juridisch oogpunt zorgt de verticale samenwerking voor enkele kopbrekers:

- ✓ *Schijnzelfstandigheid.*
- ✓ *Verboden terbeschikkingstelling van personeel.*
- ✓ *BTW bij levering van diensten.*
- ✓ *Dichotomie van erelonen (KB nr. 78)*

Ten slotte impliceert de verticale samenwerkingsverhouding een dynamiek, zodat deze vaak maar tijdelijk in stand kan worden gehouden. Een specifieke dynamiek bij verticale samenwerkingsverbanden is de druk die zal ontstaan

vanwege ervaren medewerkers om als gelijke te worden beschouwd door de praktijkhouder.

Markt voor talent. De overeenkomst van samenwerking maakt dat praktijkvoerder en medewerker elkaar ontmoeten op de arbeidsmarkt. Op deze markt gelden de wetten van vraag en aanbod. Naarmate een medewerker zijn competenties kan ontwikkelen, kan deze andere verwachtingen krijgen over de afgesproken vergoeding of kan een interessant aanbod komen van andere praktijken. Dit zal sterker spelen in beroepen waar het aanbod qua (ervaren en bekwame) beroepsbeoefenaars beperkt is.

Opwaartse druk. De druk zal eerst en vooral plaatsvinden op de erelonen van de medewerker. Indien de praktijkvoerder moet in aan op inkomensverwachtingen van medewerkers dreigt een onevenwicht te ontstaan in het gedragen risico en de vergoeding van het ondernemerschap die hiermee gepaard gaat. In tweede instantie zal een ervaren medewerker ook verwachtingen ontwikkelen om 'partner' of associé te worden van de praktijk.

3 - KOSTENDELINGEN

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

Voorbeelden van kostendelende samenwerking

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

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

3.1 Kenmerken en voorwerp

We stippen eerst enkele fundamentele kenmerken van kostendelend samenwerken aan:

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

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

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

Mogelijke activiteiten bij kostendelende samenwerking

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

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

Ziekenhuis als bijzonder geval. Artsen die als zelfstandige verbonden zijn met een ziekenhuis moeten ook bijdragen in de kosten van het functioneren van hun departement en de ondersteuning die centrale ziekenhuisdiensten bieden. Vanuit een bepaald perspectief zou men de relatie tussen artsen(associaties) in een ziekenhuis en het management van het ziekenhuis kunnen beschouwen als een bijzondere vorm van kostendeling. De financiële regeling van de verdeling en versleuteling van de diverse kosten (inningskosten, directe en indirecte kosten voor het functioneren van een dienst, uitgaven om de medische activiteit in stand te houden of te bevorderen) is dan ook een erg belangrijke aangelegenheid voor de Medische Raad in ziekenhuizen.

3.2 Beperkingen van kostendelingen

Essentieel bij zuivere kostendelende samenwerkingsverbanden is dat de beroepsbeoefenaars afzonderlijk blijven werken voor hun eigen cliënten. Dit betekent dat de voordelen, maar vooral de meerwaarde van het samenwerken, beperkt zullen blijven.

- ✓ *Schaalvoordelen zijn beperkt.*
- ✓ *Geen deling van de ondernemersrisico's.*
- ✓ *Exploitatie vraagt management en engagement.*

Tussenvormen. Een gevolg van de soms beperkte voordelen van zuivere kostendelingen is dat er zich een aantal tussenvormen ontwikkelen.

- ✓ *Wederzijdse doorverwijzing van cliënten.*
- ✓ *Toch maar verticaal samenwerken.*
- ✓ *Dienstverlenende middelvennootschap.*

4 - INTEGRALE SAMENWERKINGSVERBANDEN

Definitie. Bij integrale samenwerkingsverbanden gaan minstens twee zelfstandige beroepsbeoefenaars de volledige beroepspraktijken integreren. Zij zullen gezamenlijk, onder de naam van het samenwerkingsverband, de erelonen innen en de kosten en de baten verdelen.

Voorbeeld

Twee beroepsbeoefenaars hebben hun beroepsactiviteiten samengebracht in één vennootschap. Na deze fusie delen ze onderling het werk en ook de kosten en de baten. Ondertussen hebben ze ook gezamenlijk een personeelslid aangeworven en zijn ze verhuisd naar een nieuw praktijkpand dat door de vennootschap wordt gehuurd.

Familiale associaties. Heel wat kleinere integrale samenwerkingsverbanden komen tot stand tussen levenspartners met hetzelfde diploma. Vrije beroepers met kinderen brengen soms zonen of dochters (nadat ze een erkende beroepstitel hebben gehaald) als associé in de praktijk. Wat eveneens voorkomt zijn broers of zussen met een zelfde professionele interesse die samen een praktijk uitbouwen. Bij deze vormen van geïntegreerde beroepsuitoefening in familieverband kunnen zich enigszins andere wetmatigheden voordoen. In onze bespreking leggen we de nadruk op de niet-familiale associaties.

We bekijken hier enkele onderscheidende kenmerken van de integrale associatie en diepen daarbij het aspect van de bijzondere meerwaarde van de complementariteit tussen de associés uit. Samenwerken op een volledig geïntegreerde wijze is gebonden aan een aantal voorwaarden. Langs de creditzijde van de integrale associatie staat vooral het risico van het mislukken. We kijken ook na wat de implicaties zijn van een integrale associatie die moet splitsen.

4.1 Kenmerken

Collegiale omgang. In een geïntegreerd samenwerkingsverband is er een sterke wederzijdse betrokkenheid tussen de beroepsbeoefenaars. Op een collegiale wijze steunt en motiveert men elkaar om van de beroepsuitoefening en van de samenwerking het allerbeste te maken. Dit wil echter niet zeggen dat associés die kosten en baten delen ook vrienden moeten zijn. De getuigenissen vanuit ervaren associaties leren dat een goede scheiding tussen de beroeps- en de privésfeer bij samenwerking eerder aan te bevelen lijkt.

Ondersteunend en inhoudelijk. In een geïntegreerde associatie organiseren de samenwerkende vrije beroepers niet enkel de omkadering van de beroepsuitoefening gezamenlijk, maar ook de eigenlijke dienstverlening. Dit houdt in dat men gezamenlijk de verantwoordelijkheid draagt voor de exploitatie en het goede beheer van de praktijk (materieel, gebouw, personeel,...) Bovendien is er een integratie van het werven en verzorgen van cliënteel. Daarbij komt men tot een zekere taakverdeling op basis van individuele sterke kanten en persoonlijke interesses.

“De praktijk”. Een integratie betekent een intensieve en langdurige samenwerking, op alle vlakken. Beroepsbeoefenaars delen kennis en ontwikkelen op deze manier gezamenlijk nieuwe mogelijkheden. Zo bouwen ze aan een bijzondere reputatie. Faam en vertrouwen vanwege bestaand en nieuw cliënteel is daarvan het resultaat. De expertise en uitstraling zijn evenwel niet meer enkel terug te voeren naar elk van de associés, maar vinden hun oorsprong in de vereniging van deze beroepsbeoefenaars in een praktijk. Bij integrale samenwerking bekommt de praktijk een grote meerwaarde ‘op zich’, waarvan de associés gebruik maken in hun dienstverlening aan cliënten.

4.2 Complementariteiten valoriseren

Centrale meerwaarde. De complementariteit tussen de associés vormt het fundament wanneer beroepsbeoefenaars zich verenigen in een integraal samenwerkingsverband. De manier waarop beroepsbeoefenaars elkaar kunnen aanvullen, biedt mogelijkheden die via andere manieren van samenwerking niet tot stand kunnen komen.

Specialisatie. Deze complementariteiten kunnen vooreerst tot uiting komen in het geval van professionele specialisatie. Men kan dit zuiver vaktechnisch zien waardoor integrale associaties complexere diensten kunnen aanbieden en/of op een efficiëntere wijze te werk gaan. Specialisatie kan ook volgens cliëntengroepen en marktniches waardoor men een aanvullend bereik bekommt voor diensten of zorgen. Op deze wijze zal men in een geïntegreerde associatie kunnen groeien.

Communicerende vaten. Integratie versterkt de positie van de beroepsbeoefenaars en vermindert de marktrisico's. Door cliënten te delen bekommt men een groter marktpotentieel, waardoor men minder gevoelig is voor kleine schommelingen in de vraag. Immers, verschillende beroepsbeoefenaars trekken een

enigszins verschillend cliënteel aan en zijn op deze wijze dan ook in zekere mate complementair aan elkaar. De complementariteit en het reduceren van marktrisico's zullen nog versterkt worden als beroepsbeoefenaars zich specialiseren.

Beschikbaarheid. Beroepsbeoefenaars die cliënten delen, verhogen de flexibiliteit van hun dienstverlening en kunnen meer continuïteit van dienstverlening verzekeren voor cliënten. De schaalvergroting maakt het ook mogelijk om in de associatie systemen af te spreken voor permanentie tegenover de cliënten. Hierdoor komen er meer kansen voor het privé leven van de associés.

Ook karakterieel. Ook op het vlak van de persoonlijkheden kan de complementariteit een plus betekenen bij integrale samenwerking. Dit heeft te maken met bepaalde interesses en voorkeuren voor het uitvoeren van bepaalde taken en opdrachten. Dit speelt echter een erg belangrijke rol in het kader van de omgang met cliënten en personeel. “Met de ene kan men beter overweg dan met de andere”, luidt het dan.

4.3 Draagwijdte van het mislukken

Vermenging van reputatie en cliënteel. Een belangrijk positief effect van het integraal samenwerken is het samen opbouwen van reputatie en cliënteel. Dit maakt ook dat het uiteenvallen van een integrale associatie zeer ingrijpende gevolgen heeft voor de beroepsbeoefenaars. Niet enkel stelt zich het probleem van de verdeling van en de nieuwe binding met cliënteel. De beroepsbeoefenaar verliest ook een groot stuk van zijn professionele uitstraling. Men staat voor de enorme opgave om na een ontbinding voor zichzelf een nieuwe unieke positie te zoeken op de markt.

Vertrouwen geschaad. Ook op het persoonlijke vlak zijn er vaak erg kwalijke gevolgen. Integrale samenwerkingsverbanden die op de klippen lopen, hebben veelal te maken met aanslepende conflicten en ruzie of misbruik van vertrouwen tot zelfs verraad. Dergelijke ervaringen zijn menselijk gezien erg onaangenaam.

Niet voor zichzelf kunnen zorgen. Een splitsing van de samenwerking kan ook uitermate dramatisch zijn voor sommige vennoten. Met name, in associaties waar men gekozen heeft voor een verregaande taakverdeling tussen het aantrekken van cliënteel en het verrichten van het werk. Een associé van het type 'harde werker', die nauwelijks ervaring of succes heeft kunnen opbouwen op het meer commerciële terrein van de zelfstandige beroepsuitoefening zal het buiten de associatie uitermate moeilijk krijgen. Deze persoon kan het erg lastig hebben om op de markt zijn status en inkomen te garanderen. het beheer van het persoonlijke en familiale vermogen (bv. woning of beleggingen) uit de bedrijfsboekhouding gelicht te worden.

VOORSTELLING KENNISCENTRUM

Met de steun van het Europees Sociaal Fonds bouwt FVIB aan het KENNISCENTRUM |SAMENWERKEN IN ASSOCIATIE. Vanuit het kenniscentrum neemt de Federatie initiatieven om het samenwerken in associatie door vrije beroepers te ondersteunen en bij te staan bij praktische vraagstukken. Het motto is: u staat er niet alleen voor!

Vrije beroepen ontmoeten elkaar

Op regionale netwerkevents brengt FVIB beoefenaars van vrije beroepen samen. Op een ontspannen wijze maakt men nader kennis met specifieke aspecten van het samenwerken in associatie. Collega's met een gereputeerde staat van dienst leggen vrank en vrij getuigenis af van hun ervaringen, reflecteren over succesfactoren en geven bruikbare tips.

Workshops en seminaries

Via aangepaste opleidingsmomenten kan u leren hoe aan belangrijke aandachtspunten bij het samenwerken kan worden vormgegeven. FVIB vertrekt daarbij van concrete ervaringen en succesverhalen die Vlaamse beroepsbeoefenaars in hun praktijk meemaken.

Communicatie

Een regelmatige nieuwsbrief wil de vrije beroeper op de hoogte houden van alle initiatieven van het FVIB-KENNISCENTRUM | SAMENWERKEN IN ASSOCIATIE. Een website brengt de bruikbare instrumenten op muisklikafstand: www.fvib.be/samenwerken.

Eerste lijnsadvies

Voor alle inlichtingen en concrete vragen contacteer:

FVIB | Kenniscentrum samenwerken in associatie

Mevr. Sanderijn Vanleenhove

Spastraat 8 | 1000 Brussel | 02/238.05.44. | e-mail: fvib@unizo.be

of via de website www.fvib.be/samenwerken

© FVIB – Federatie voor Vrije en Intellectuele Beroepen. Brussel, 2007

met steun van



ESF : Bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen.