**4| Samenwerken  
Maak duidelijke afspraken en leg ze vast in een afsprakenkader – reglement van interne orde**

Wanneer men iemand in dienst neemt onder het werknemersstatuut liggen er een heel aantal afspraken vast in het arbeidsreglement. In een zelfstandige samenwerking, zij het nu tussen vennoten of met zelfstandige medewerkers, bestaat dergelijk reglement niet. Daarom is het belangrijk om in de samenwerkingsovereenkomst of in een apart document, een *afsprakenkader of reglement van interne orde*, enkele zaken vast te leggen zodat er duidelijkheid bestaat over de verantwoordelijkheden, maar ook over de verwachtingen van de verschillende partijen. Dit afsprakenkader is een document waar u in een later stadium, bijvoorbeeld bij discussie, naar kan teruggrijpen om te kijken wat ook alweer afgesproken was rond bepaalde kwesties.

In wat volgt geven we enkele tips & tricks voor de opmaak van dergelijk afsprakenkader dat ondertekend wordt door alle betrokken partijen, waardoor men kan spreken over een contract of overeenkomst. Mondeling gemaakte maar niet vastgelegde afspraken zijn ook bindend, maar juridisch moeilijk te bewijzen. Eerst geven we wat algemene tips en vervolgens gaan we apart in op topics waar rekening mee gehouden moet worden voor een samenwerking met vennoten en voor zelfstandige medewerkers.

**Tips & tricks**

* Bij het gebruik van een model voor de samenwerkingsovereenkomst is het belangrijk om het model niet zomaar over te nemen. Overloop elk onderdeel en bespreek of alle partijen het hierover eens zijn of dat er misschien een meer optimale oplossing bestaat dan wat er wordt voorgesteld in het model.
* Er wordt vaak veel aandacht besteed aan het ontwerp van de overeenkomst en de afspraken die gemaakt worden op juridisch en financieel terrein. Maar om problemen te voorkomen in de samenwerking is een goede en duidelijke communicatie onontbeerlijk. Veruit het grootste deel van de problemen ontstaan door een gebrekkige communicatie. Maak concrete afspraken over de wijze waarop u met elkaar, met medewerkers, met de patiënten/cliënten en met leveranciers zal communiceren en leg ze vast.
* Overloop zoveel mogelijk scenario’s, zowel positieve als negatieve, zodat u hier alvast op voorbereid bent. Dit kan een moeilijke opdracht zijn, aangezien u zich moet inbeelden dat u in een situatie terecht kan komen waarbij u het oneens raakt, de overeenkomst wil stopzetten, of zelfs recht tegenover elkaar komt te staan met andere financiële en persoonlijke belangen. Enkele scenario’s waar u op voorhand over moet nadenken:
* Intrede nieuwe vennoot
* Externe kandidaat
* Interne kandidaat: zelfstandige medewerker groeit door (procedure?)
* Financiële regeling
* Proefperiode
* Evaluatie (op basis van welke criteria?)
* Uitbreiding praktijk
* Nieuwe medewerker
* Grotere praktijkruimte
* Langdurige afwezigheid
* Ziekte
* Zwangerschapsverlof
* Afsluiten verzekering gewaarborgd inkomen
* Vergoeding vanuit samenwerking bij werkonbekwaamheid (hoeveel, hoelang, stopzetting samenwerking)
* Conflict
* Recht om conflict op agenda te zetten
* Geschillenregeling: procedure wanneer er intern geen oplossing gevonden wordt
* Overname
* Volledige overname
* Geleidelijk inkopen
* Einde samenwerking (procedures uitwerken: aangetekende brief, opzeggingstermijn, …)
* Welke zijn de motieven om de associatie te ontbinden of een vennoot uit te sluiten?
* Hoe omgaan met de (financiële) gevolgen van beroepsfouten?
* Onbekwaamheid van de vennoot en ernstige deontologische sancties t.o.v. vennoot
* Wederzijds of eenzijdig
* Overlijden
* Langdurige werkonbekwaamheid
* Medewerker/vennoot voldoet niet aan de verwachtingen/slechte evaluatie
* Concurrentiebeding: vestigingsplaats nieuwe praktijk (niet vestigen in straal van x kilometer gedurende x jaar) en dossiers (dossiers blijven eigendom van de praktijk)
* Verdeling cliënteel
* Uittredingsvergoeding associé
* Overnemen aandelen
* Beperking van de overdrachtsmogelijkheden van de aandelen aan derden
* Vereffening samenwerking
* Eindbalans
* Verdeling
* Bekendmaking bij cliënten/patiënten

**Afspraken tussen vennoten**

1. Algemeen

* Filosofie samenwerking, missie en visie
* Type cliënteel
* Autonomie in cliëntenbehandeling
* Toelatingsvoorwaarden nieuwe vennoten
* Communicatie
* Communicatie naar cliënten/patiënten
* Communicatie intern tussen vennoten
* Communicatie intern naar personeel toe
* Gedragsregels
* Deskundigheid, integriteit, onafhankelijkheid, kwaliteit, klantvriendelijkheid, etc.
* Collegiale betrekkingen
* Prioriteiten werk-privé bespreken: kunnen we het hierover eens raken of kunnen we dit accepteren van de andere?
* Auteursrecht/intellectuele eigendom

1. Financiële afspraken

* Verdeling kosten en inkomsten
* Vast inkomen per vennoot?
* Wat bij verschillen in gerealiseerde omzet? : hard werken/overuren vergoeden?  
  🡪 verschillen bespreekbaar houden!
* Hoe omgaan met winsten en verliezen?
* Wat zijn de materiële vergoedingen?
* Hoe intrede nieuwe vennoot financieel regelen?
* Aansprakelijkheidsverzekering
* Gezamenlijke of individuele polis
* Keuze verzekeraar

1. Materiële afspraken

* Welke vestigingsplaats kiezen we?
* Welke goederen brengt elke vennoot in en tegen welke waarde?
* Huurovereenkomst
* Gebruik infrastructuur: praktijkruimte, materiaal, …  
  🡪 opnemen in kostenverdeling of huur

1. Kwantitatieve prestatienormen

* Werktijden vennoten
* Vakantierechten
* Andere tijdsbestedingen (vb. onderwijsopdrachten)

1. Vergaderen

* Werkoverleg: wanneer en waarover?
* Verplichte aanwezigheid?
* Hoe stemmen in de associatie?
* Beslissingsrecht: unaniem, meerderheid, aantal stemmen/aandeel,…
* Hoe wijziging, uitbreiding of aanpassing van de overeenkomst aanpakken? (gemeenschappelijk akkoord, wat indien er geen gemeenschappelijk akkoord bereikt kan worden?)

1. Taakverdeling

* Verdeling managementtaken
* Inhoudelijk, overhead, administratief, werkafstemming en opvolging, …
* Personeel, aankoop, ICT, kennisbeheer en –ontwikkeling (opleiding), financieel beheer, communicatie, marketing, etc.
* Hou rekening met de sterke punten van de associés: Wie is waar goed in?
* Probeer een evenwicht te vinden in de tijdsbelasting voor elke partner.
* Creëer een beurtrolsysteem voor vervelende taken.
* Als u geen expertise voor bepaalde taken in huis hebt – zoals ICT-, besteedt ze dan uit.
* Spreek af tot op welke hoogte de verantwoordelijke alleen kan beslissen in zijn domein.
* Vergoeding voor gepresteerde uren voor managementtaken (niet factureerbaar aan cliënteel)
* Eigen cliënten of patiënten naast de vennootschap?

**Afspraken tussen praktijkhouder(s) en zelfstandige medewerkers**

* Eigen cliënten, patiënten, dossiers, projecten aannemen en behandelen
* Voorwaarden
* Financiële regeling (vb. percentage afdragen voor gebruik infrastructuur)
* Ziekte
* In principe mag u geen verantwoording vragen voor de afwezigheid van uw zelfstandige medewerker.
* U mag hem echter wel vragen om in het kader van de werkorganisatie en continuïteit van de dienstverlening, u op de hoogte te brengen van zijn afwezigheid.
* Uurregeling
* Leg geen vast uurrooster op, een zelfstandige is vrij om zijn werktijd zelf in te plannen.
* In het kader van de werkorganisatie en de continuïteit van de dienstverlening mag u hem wel vragen om op bepaalde uren aanwezig te zijn, bijvoorbeeld voor consultaties.
* Vakantiedagen
* U kan uw zelfstandige medewerker vragen om verlofdagen mee te delen voor de planning, maar u mag geen procedure tot aanvraag van vakantiedagen instellen en u heeft niet de positie om vakantiedagen al dan niet goed te keuren.
* Opleiding
* Leg vast welke opleidingen u voorziet voor de zelfstandige medewerker.
* Mogen opleidingen op eigen initiatief tijdens de kantooruren gevolgd worden?
* Wie financiert de opleiding?
* Welke opleidingen krijgen prioriteit?
* Bespreek opleidingen en doelstellingen jaarlijks tijdens het functioneringsgesprek.
* Communicatie
* Hoe wordt er gecommuniceerd binnen de praktijk?
* Communicatie naar cliënten en patiënten toe.
* Doorgroeimogelijkheden
* Kan de zelfstandige medewerker doorgroeien tot vennoot?
* Voorwaarden (resultaten, competenties, etc.)
* Timing
* Modaliteiten intreding als vennoot (financieel, organisatorisch, managementtaken, etc.)
* Evaluatie en functionering
* Wanneer worden evaluatie- en functioneringsgesprekken gepland?
* Wat wordt er besproken tijdens deze gesprekken?
* Waarop wordt men geëvalueerd.
* Gedragsregels
* Deskundigheid, integriteit, onafhankelijkheid, kwaliteit, klantvriendelijkheid, etc.
* Collegiale betrekkingen
* Prioriteiten werk-privé
* Auteursrecht/intellectuele eigendom
* Resultaatsverbintenis
* Leg een resultaatsverbintenis vast.
* Maak de resultaatsverbintenis zo concreet mogelijk, zorg dat ze haalbaar is.
* Einde overeenkomst
* opzegtermijn
* opzegvergoeding
* concurrentiebeding