

1. ANALYSE VAN DE STAND VAN ZAKEN BINNEN DE SECTOR (activiteit A uit de subsidieregeling)

Haalbaarheidsstudie naar nieuwe infrastructurele oplossingen voor innovatief HR-beleid

De architectenbranche is een bijzondere branche, met veel kleine bedrijven. Door de crisis is de bedrijfsomvang afgenomen en het aantal andere arbeidsverhoudingen, waaronder ZZP-ers toegenomen. De menskracht wordt vooral ingezet op het primaire proces; er is weinig capaciteit voor HR-beleid en het ziet er naar uit dat dat in de nabije toekomst zo blijft. Het fonds van de branche, de SFA, wil in die leemte toegevoegde waarde leveren, voor werkenden in de branche: werkgevers en werknemers en mensen met een andere arbeidsrelatie. Het is tegelijkertijd een feit dat de economische druk zo groot is dat HR-beleid niet als prioriteit wordt gevoeld. Werkgevers zijn bezig hun bedrijf te laten overleven, werknemers hebben angst voor hun baan. Dat is geen makkelijke omgeving voor onderwerpen die op dat moment niet als prioriteit worden ervaren. Daarom is bij aanvang van het programma, een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd.

Het haalbaarheidsonderzoek is opgezet om een antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Wat is de aanwezige versus de benodigde HR-capaciteit?
- Wat zijn aard en omvang van de andere arbeidsverhoudingen als gevolg van de veranderde marktomstandigheden?
- Wat zijn de contouren van pakket/pakketten waaruit toegevoegde waarde op HR-gebied kan bestaan:
 - aanreiken doe-het-zelf-pakketten
 - helpdesk, advies
- Verwachtingen van bureaus en werknemers over condities en toegevoegde waarde aan te reiken instrumenten?
- Behoeften werkenden in andere arbeidsrelaties dan arbeidsovereenkomst aan innovatief HR-beleid.

Gegevensverzameling

Achtereenvolgens zijn op kwalitatieve en kwantitatieve wijze gegevens verzameld.

Met een denktank is gezocht naar antwoorden op bovenstaande vragen en meer specifiek naar de contouren van een vernieuwend HR-pakket. Ook andere onderdelen van het **Doen wat nodig is!** (DWN!) programma hebben daar informatie over opgeleverd. Een pakket met HR-instrumentarium heeft onder andere vorm gekregen in de portal **IK WIL...Doen Wat Nodig Is!** op de website van SFA.

De kwantitatieve component is vormgegeven door een digitale peiling¹ met 13 vragen over het beleid rond mens en organisatie in de architectenbranche. Hierbij staan drie thema's centraal: de arbeidsrelatie, het beleid gericht op mens en organisatie en de behoefte aan en verwachtingen bij HR-instrumentarium en support. In dit kader is **IK WIL...Doen Wat Nodig Is!** (op dat moment nog als concept) ook voorgelegd. De peiling geeft, zoals de naam zegt, een indicatief beeld. Het aantal respondenten is gering en het aantal directeur-eigenaren is oververtegenwoordigd. Dat verklaart wellicht de relatief gunstige zelfscore van het gevoerde personeelsbeleid.

In deze rapportage wordt eerst een algemeen beeld gegeven van de omgeving van het programma. Vervolgens wordt op de vragen in meer enge zin ingegaan. Een rapportage van de digitale peiling is in de bijlage opgenomen.

¹ SFA, Peiling Mens en Organisatie, juni 2013.

Branche in mineur

In alle gesprekken en contacten stonden de slechte omstandigheden waarin de branche verkeert centraal. Sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid als afzonderlijke onderwerpen, waren geen onderwerp waar men iets mee kon. Mens en organisatie belast door de crisis en wat nu?, daar ging het over. En dat is niet voor niets.

De architectenbranche is sinds 2009 dramatisch getroffen door de economie. Omzetten van architectenbureaus zijn gedaald met 50 tot 70%. Gemiddeld is er - begin 2013 - een werkvoorraad van circa 3,3 maanden. Een half jaar daarvoor lag er gemiddeld voor 4 maanden werk op de plank en in het topjaar 2008 was dat ruim 9 maanden. Daarbij komt dat sinds 2008 het aantal werknemers is gehalveerd. Brancheorganisatie BNA krimpt mee als gevolg van een forse ledendaling, wat ten koste gaat van de dienstverlening. De vakbonden hebben een kleine achterban in de branche. HR-ondersteuning op architectenbureaus is geminimaliseerd.

Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA) informeert en adviseert zowel werkgevers, werknemers als zelfstandig professionals en stelt vast dat het aantal vragen over arbeidsvoorwaarden, -markt en -omstandigheden toeneemt; SFA is voor deze onderwerpen inmiddels het enige loket voor de branche. Een zekere machteloosheid maakt zich ook meester van de mensen, de afhankelijkheid van niet beïnvloedbare factoren is groot. Alleen al het gegeven dat de bouwproductie tot stilstand is gekomen werkt enorm door in de architectenbranche. Bureaus vertalen dat met afscheid nemen van werknemers in vaste dienst. De flexibele schil van bedrijven groeit.

Langer blijven werken

Tegelijkertijd is er de maatschappelijke ontwikkeling waarin werknemers langer moeten blijven doorwerken, Voorzieningen nemen af, collectieve regelingen verliezen snel aan betekenis. Arbeidsvoorwaarden zijn in beweging, de sociale partners hebben nog geen oplossing, het is een zoektocht naar nieuwe instrumenten voor een nieuwe wereld. De cao voor architectenbureaus als borg is niet meer toereikend, dat komt ook naar voren in de workshops en pilots in het project **Doen wat nodig is!**

Sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid

Bij aanvang van **Doen wat nodig is!** leken denktankgesprekken over sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid op ontmoetingen met Marsbewoners. Onthechting, angst en onzekerheid kenmerkten de staat waarin zowel werkgevers als werknemers zich bevonden. Cao-instrumentarium dat totaal niet aansloot op de behoeften van een architectenbureau in problemen.

Daarom zijn eerst stappen gezet om de inhoud van sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid te concretiseren. Sociale innovatie is in de eerste plaats een bedrijf in beweging en komt niet tot stand zonder dialoog binnen het bedrijf en zonder ondernemende context, waarin werknemers ruimte krijgen voor eigen initiatief en ideeënrealisatie voor het bedrijf en hun eigen rol.

Uit een quickscan² naar de arbeidsverhoudingen blijkt dat in veel bureaus gezamenlijk wordt gesproken over de economische omstandigheden. Ook over het bureaubeleid wordt volgens een meerderheid met het team van medewerkers gesproken. Het personeelsbeleid wordt duidelijk minder besproken. Deze gesprekken hebben niet voor iedereen meerwaarde. Voor diegenen die de meerwaarde er wel van inzien creëert het meer betrokkenheid, gedeelde verantwoordelijkheid, begrip, duidelijkheid en draagvlak.

Henk Volbeda³, directeur van Inscope, noemt het de innovatieparadox. Men weet het wel, maar doet niet. Het overgrote deel van de bedrijven kiest voor efficiency en doen wat collega-bedrijven ook doen, kuddegedrag. De korte termijn focus overheerst en die is gericht op bezuinigingen.

Uit de denktank en workshops bij aanvang van het project gevolgd door individuele gesprekken met deelnemers uit alle geledingen van de branche en genoemde quickscan naar de arbeidsverhoudingen kwam het volgende naar voren:

- Denken in oude structuren levert niets meer op.
- Personeelsbeleid is ontslagbeleid geworden.

² SFA, Rapportage Monitor Volwaardige Arbeidsrelaties, 2013 (zie bijlage bij 2, activiteit E)

³ Symposium sociale innovatie en (financiële) dienstverlening HU 25 januari 2013

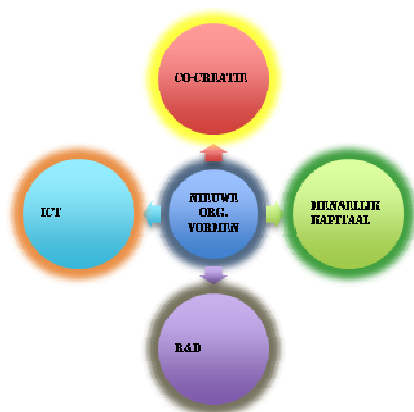
- De begrippen sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid hebben geen aansluiting met de dagelijkse praktijk.
- Werkgevers concentreren zich op het proces en het systeem en veel minder op de individuele waarde, de cultuur van de organisatie en de gewenste cultuur in de organisatie. De omzetsdruk overheerst.
- Sociale innovatie wordt daarom geïnterpreteerd als kostenbeperking (bezuinigen) en (nog) meer efficiency.
- Duurzame inzetbaarheid is in deze fase van de economie een individuele opgave voor werkenden en werkzoekenden, werkgevers staan aan de kant.
- Er is bij werkenden in de branche behoefte aan gerichte en praktische ondersteuning bij HR-onderwerpen. Zp-ers ontberen die steun, op architectenbureaus is HR-ondersteuning in de ontslagrondes voor een belangrijk deel verdwenen.

Sociale innovatie praktisch maken

Bedrijven hebben soms goede ideeën en kennis in huis om die te verwezenlijken, maar komen niet tot realisatie, er komt geen nieuw businessmodel, ideeën worden niet verzilverd. Het overwinnen van deze paradox kan een goed aanknopingspunt zijn voor de organisatiebrede dialoog over hoe ondernemender te handelen, meer perspectief te creëren voor de organisatie en daarmee ook voor de medewerkers. Het organiseren van een dialoog en het creëren van een ondernemende context komen niet of aarzelend op gang op de architectenbureaus. Dat is de reden waarom **Doen wat nodig is!** (DWNI!) drie pilots heeft bedacht om dat wel te doen:

1. Innovatieworkshop rond ‘circle of influence’ (wat kan ik zelf ondernemen in de nieuwe realiteit).
2. Businessmodelinnovatie (toegevoegde waarde van mens en organisatie).
 Volbeda noemt de flexibele organisatie als voorwaarde voor sociale innovatie. Hij noemt co-creatie, minder hiërarchie, teamstructuren en zelforganisatie. Belangrijk is de balans tussen al deze aspecten te vinden.
3. Community of practice (ondernemen met andere organisaties, andere disciplines).

Om financiële redenen beperken of stellen architectenbureaus investeringen uit. Arbeidsvoorwaarden zijn evenmin een onderwerp. De cao als regulerend instrument voor de arbeidsrelaties wordt vaker genegeerd. In een DWNI! workshop met werkgevers over arbeidsvoorwaarden naar aanleiding van de nieuwe cao werd meegedeeld dat praten over één procent loonsverhoging in 2014 ver verwijderd was van de praktijk, waarin op dat moment (mei 2013) het gesprek met medewerkers over ging, namelijk de vraag of er 20 of 30% gekort zou worden op het salaris. Versobering van arbeidsvoorwaarden, demotie en salariskorting komen steeds vaker voor, in de sector bouwnijverheid bijvoorbeeld vraagt 17% van de bedrijven zijn medewerkers om een loonoffer.



In die workshop deelden werkgevers de afkeer van personeel in vaste dienst. Men ging liefst alleen nog verder met korte contracten en zp-ers. Een feit is dat het aantal medewerkers in vaste dienst tussen 2009 en 2013 is gedaald van 14.500 (januari 2009) naar 7.300 (juli 2013).

Welke richting

De personeelsomvang is zo fors afgenomen dat bijna elk bureau met een overschot aan faciliteiten te maken heeft. Bestaande bureaus lopen daardoor qua overhead achterstand op ten opzichte van de nieuwkomers. Die nieuwkomers organiseren zich bovendien anders, op projectbasis worden netwerken en teams geformeerd, zonder overhead. Een nieuwe wereld. Maar wel een wereld die deel uit maakt van de branche. Een wereld met twee snelheden, met verschillende kosten en verschillende arbeidsrelaties. De oude en de nieuwe wereld. De bestaande bureaus hebben het in die zin dubbel moeilijk.

Stafondersteuning kalft razendsnel af. In de workshops kwam naar voren dat stafmedewerkers doorgaans bereid zijn om telefoon, secretariaat, directieondersteuning, HR en lopende zaken tijdelijk te combineren. Dat gebeurt dan ook nog vaak met een fulltime invulling voor een deeltijdsalaris. Nood breekt wetten, maar - is per definitie - tijdelijk. De professionele ondersteuning van het architectenbureau is en wordt een kwetsbaar fundament.

Dit is een belangrijke reden om voor werkgevers en werkenden in de branche nieuw instrumentarium aan te reiken waarmee de dialoog met de werknemers, en het eigen initiatief kan worden gestimuleerd.

Uitkomsten per vraag

a. Aanwezige versus benodigde capaciteit voor HR-beleid

- Bureaus tot 10 medewerkers hebben geen specifieke HR-medewerker. Het is onderdeel van een combinatiefunctie of wordt meegenomen door de directeur-eigenaar-architect (dan wel zijn partner).
- De behoefte aan relevante informatie is groot en dan met name als zich een probleem voordoet op het gebied van personeelsbeleid (ontslag, minder werken, loon).
- BNA heeft zijn arbeidsvoorwaardenloket gesloten, Stichting Fonds Architectenbureaus heeft die functie overgenomen.
- Bureaus van 10 - 30 medewerkers hebben in steeds mindere mate een (specifieke) HR-medewerker, HRM maakt onderdeel uit van een combinatiefunctie, vaak ook directiesecretariaat en receptie. De betrokkenheid met directie kan de HR-medewerker in een vertrouwenspagaat brengen.
- Bureaus groter dan 30 medewerkers hebben een HR-medewerker of HR-directeur/partner, veelal de zakelijk directeur.
- Illustratief: Gedurende de looptijd van het programma zijn verschillende deelnemers op een HR-functie ontslagen als gevolg van de crisis.
- Meer dan 95% van de architectenbureaus heeft minder dan 15 medewerkers.
- Het enige onafhankelijke, neutrale informatieloket voor de branche is Stichting Fonds Architectenbureaus.

Conclusie: Architectenbureaus beschikken medio 2013 nog nauwelijks over HR-capaciteit in eigen huis, de grotere bureaus met meer dan 30 medewerkers nog wel, met de nadruk op 'nog', omdat de omzetten ook daar enorm dalen; ook in de grotere bureaus ontstaan steeds vaker combinatiefuncties. De brancheorganisatie BNA heeft zijn advies- en informatietaak aan de leden beëindigd. SFA is de enige plek waar werkgevers en werknemers terecht kunnen voor advies en hulp op HR-gebied.

b. De aard en de omvang van de andere arbeidsverhoudingen

- De arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd wordt in toenemende als een last ervaren door bureaueigenaren, niet meer aan de orde, tenzij.
- Tegelijkertijd wordt de kennis en ervaring van de vaste kern medewerkers als onmisbaar beschouwd.
- Een specifieke invulling van de arbeidsovereenkomst is de zogeheten beroepservaringsperiode die in de cao is opgenomen voor afgestudeerde architecten, die twee jaar op basis van minimumloon onder begeleiding van en mentor ervaring op kunnen doen als architect.
- Nieuwe medewerkers worden op projectbasis ingehuurd voor bepaalde tijd of als opdrachtnemer, freelancer.

- De arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd wordt niet vaker verlengd dan het maximaal toegestane aantal jaren en contracten, dus geen omzetting in een overeenkomst voor onbepaalde tijd. De cao heeft die aantallen met ingang van 1 maart 2013 verruimd naar maximaal 5 contracten in vier jaar gedurende de looptijd van de nieuwe cao (2013-2015)
- Er wordt geëxperimenteerd met nulurencontracten. Er wordt veel gevraagd naar de kenmerken en consequenties van deze contractvorm.
- In- en uitleen van medewerkers neemt toe. Deze toepassing maakt het mogelijk om medewerkers in dienst te houden, de vaste kern te behouden.
- Het aantal zp-ers neemt in omvang snel toe, de kennis over de do's en don't's bij opdrachtgever en opdrachtnemer valt tegen.
- De stageovereenkomst wordt veel gebruikt, de grenzen worden verkend, de vakbekwaamheidseisen aan stagiaires worden opgeschroefd.
- Afgestudeerden van universiteit of academie voor bouwkunst werken vaker in netwerken, projectgericht. Er worden coöperaties opgericht. In die constructie presenteert men zich bij aanbestedingen, prijsvragen en selecties. In binnen- en buitenland.
- De omvang getalsmatig is nog niet bekend, anders dat het aantal werknemers met een arbeidsovereenkomst in vier jaar is gehalveerd.

Conclusie: De arbeidsovereenkomst voor onbepaalde verliest snel terrein en werkgevers geven aan dat ze bij voorkeur zo min mogelijk personeel in dienst willen hebben en tegelijkertijd een beroep kunnen doen op hun expertise. Alternatieve oplossingen worden nu uitprobeerd met projectgeboden contracten en de beroepservaringsperiode. Die laatste is in potentie ook een verdringingsinstrument.

c. De contouren van het HR-pakket/de pakketten voor werkgevers en werkenden in de nieuwe realiteit.

- DWN! biedt instrumenten aan die verder reiken dan het traditionele instrumentarium voor functionerings- en beoordelingsgesprekken werkgever -werknemer. Dat zijn instrumenten die door mens en organisatie kunnen worden ingezet en niet noodzakelijk in huis aanwezig hoeven te zijn. Werkenden in de branche kunnen er gebruik van maken als dat gewenst is.
- Het HR-pakket van morgen is veel meer een combinatie of verbinding tussen zakelijk, juridisch enerzijds en mens en organisatie anderzijds. Met modellen en voorbeelden van contract- en samenwerkingsvormen en ruimte en aandacht voor de specifieke situatie van en/of werkgever en/of werkende en ook met een element van coaching, op afstand en live.
- Zowel werkgever als werknemer zullen ondernemender moeten worden, het HR-pakket zal daar instrumenten voor moeten bieden om dat ondernemerschap eigen te kunnen maken.
- Biedt toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden, beroeps- en/of functiegericht.
- Geeft ruimte aan doe- het- zelf-testen op gebied van vaardigheden, interesses en loopbaan.
- Bevat instrumentarium, scans en uitleg met betrekking tot het Handboek Functie-indeling Architectenbureaus.
- Bevat analoge, vergelijkbare toepassingsmogelijkheden voor andere arbeidsverhoudingen.
- Biedt aanknopingspunten voor werkgever en werkenden voor nieuwe arbeidssituaties, spelregels, voorbeelden, projectgebonden, taakgericht.
- Vraagbaak voor HR-verantwoordelijkheden, FAQ groepen op sociale media, spreekuur, helpdesk.

Een vraag waar in het project geen of onvoldoende antwoord op kon worden gegeven, is in hoeverre de branche bereid is voor diensten te betalen. In abstracto kon men daar geen antwoord op geven. Men wees uiteraard op de beperkte budgetten als gevolg van de crisis. Het vragen naar bereidheid tot betalen heeft overigens altijd een theoretisch karakter. Daarop is besloten een aanbod op de website te doen van een aantal nieuwe diensten na afloop van het programma regulier tegen betaling aan te gaan bieden en te bezien wat de reacties daarop zijn.

Conclusie: een nieuw pakket moet niet hetzelfde bevatten als wat mens en organisatie al hebben of waar men al toegang toe heeft. Interessant is de combinatie mens en organisatie, maar wel zo concreet en gericht mogelijk, geen theoretische beschouwingen. In de praktijk ontwikkelen met betrokkenen, zodat vraag en aanbod goed op elkaar afgestemd kunnen worden.

d. Verwachtingen bij bureaus en werknemers over condities en toegevoegde waarde HR-instrumentarium en HR-support.

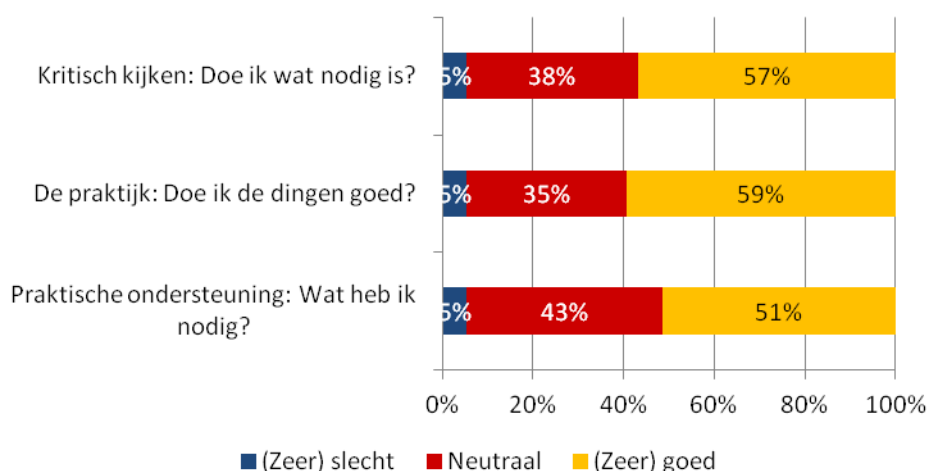
Denktank en individuele deelnemers onderschrijven de contouren van het HR-pakket. In de innovatieworkshops en de workshops businessmodeling bleek het aangeboden zeer aan te slaan, instrumentarium dat mens en organisatie verbindt in de combinatie zakelijk en persoonlijk geeft herkenning, voldoening en meerwaarde. Uit de digitale peiling blijkt men zich bij behoefte aan ondersteuning op het gebied van mens en organisatie meestal wendt tot zijn eigen netwerk. Ook het internet en BNA zijn belangrijke bronnen van ondersteuning, met de aantekening dat BNA sinds het onderzoek zijn helpdesk heeft opgeheven. Iets meer dan de helft zou zich ook richten tot SFA.

SFA wil bureaus en werkenden ondersteunen via een pakket aan instrumenten en support genaamd

IK WIL...Doen wat nodig is!

Dit pakket is onderverdeeld in drie thema's:

Aansluiting bij behoefte



Deze thema's sluiten volgens een (kleine) meerderheid van de respondenten aan op de behoefte. Uit de open reacties blijkt ook dat de meesten het positief vinden. Nuttig, overzichtelijk en handig zijn termen die worden genoemd. Kritische geluiden hebben te maken met het feit dat bureaus nu vooral bezig zijn met overleven en de aspecten uit het pakket geen prioriteit hebben. Een enkeling zet vraagtekens bij de kosten van zowel de ontwikkeling van dit pakket als de afname van de diensten.

Een ruime meerderheid (68%) vindt dit initiatief goed passen bij SFA, waarvan 14% zelfs zeer goed. Ongeveer een kwart (27%) staat er neutraal tegenover en 5% vindt het niet passen bij SFA.

e. Behoeften werkenden in andere arbeidsverhoudingen

In de digitale peiling was de groep werkenden in een andere arbeidsverhouding te weinig vertegenwoordigd om representatieve uitspraken over hun behoeften te doen. Omdat de groep als zodanig moeilijk bereikbaar is, is gebruik gemaakt van pilots om de behoefte van werkenden in andere arbeidsverhoudingen te peilen. Deze zijn beschreven in 2, activiteit E.

Bijlagen:

- A1. SFA, Peiling Mens en Organisatie, 2013
- A2. SFA, Peiling Mens en Organisatie, 2013, Antwoorden open vragenlijst.
- A3. Inhoudsopgave **Ik WIL... Doen Wat nodig Is!**
- A4. Denktank Programma van eisen vernieuwend HR-instrumentarium als resultante van de Denktank



Mens en Organisatie in het architectenbureau

Peiling juni 2013

Inhoudsopgave

Peiling Mens en Organisatie	3
Arbeidsrelaties	4
Beleid voor mens en organisatie: ontwikkeling	5
Beleid voor mens en organisatie: aanwezigheid	6
IK WIL...Doen wat nodig is	7
Conclusie	8

Peiling Mens en Organisatie

De peiling Mens en Organisatie is een online vragenlijst met 13 vragen over het beleid rond mens en organisatie in de architectenbranche. Hierbij staan drie thema's centraal: de arbeidsrelatie, het beleid gericht op mens en organisatie en de behoefte aan en verwachtingen bij hr-instrumentarium en support.

Via de nieuwsbrief en verschillende contactmomenten van SFA zijn zowel medewerkers als directeuren/eigenaars opgeroepen de vragenlijst in te vullen. Per bureau kunnen meerdere medewerkers de vragenlijst invullen, waardoor geen uitspraken over bureaus gedaan kunnen worden. De peiling is uitgevoerd in juni 2013. In totaal hebben 37 personen de vragenlijst ingevuld. Daarmee geeft deze peiling een indicatief beeld van de praktijk en meningen die in de branche leven. De respondenten zijn als volgt verdeeld:

	Type medewerker				Leeftijd				Geslacht		Totaal
	medewerker in loondienst	medewerker anders dan via loondienst	HR-medewerker	directeur en/of eigenaar	≤35 jaar	36-45 jaar	46-55 jaar	>56 jaar	man	vrouw	
Aantal	10	2	7	18	7	8	15	7	18	19	37
%	27%	5%	19%	49%	19%	22%	41%	19%	49%	51%	100%

Daarnaast zijn enkele vragen uit deze peiling ook meegenomen in het brancheonderzoek van BNA. Daarin hebben 112 directeur-eigenaren de vragen beantwoord. Waar relevant zal in dit rapport worden verwezen naar de resultaten van dit BNA-onderzoek.

Hierna volgen de resultaten van deze peiling. Dit wordt afgesloten met de belangrijkste indicatieve conclusies. De peiling Mens en Organisatie sluit aan bij een reeks interviews die SFA met diverse personen in de architectenbranche heeft gehad in het kader van het project Doen wat nodig is!.

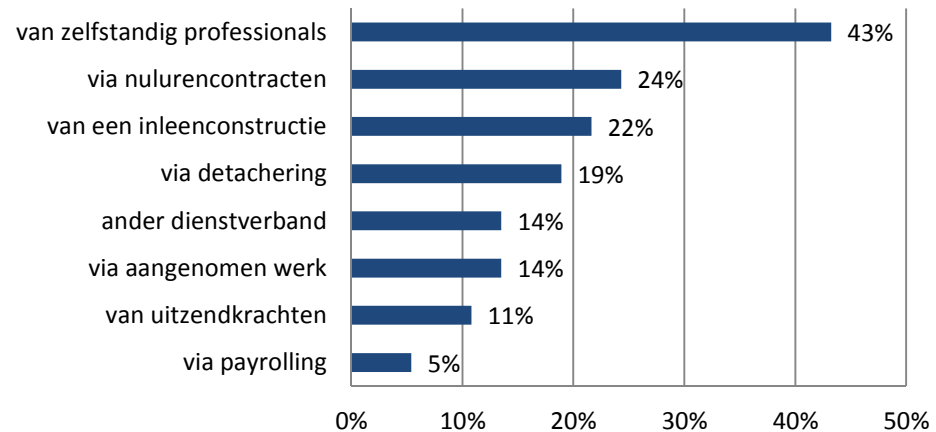
Arbeidsrelaties

Als gebruik wordt gemaakt van medewerkers die niet in loondienst zijn, dan zijn dit vaak zelfstandig professionals. Ook nul-urencontracten en inleenconstructies komen volgens meer dan een vijfde van de respondenten voor. Ongeveer twee derde van de respondenten zegt dat gebruik wordt gemaakt van medewerkers die niet in loondienst zijn. Volgens drie kwart bedraagt dit 0-10% van het totale personeel in het bureau. Uit het BNA-onderzoek blijkt ook dat zelfstandig professionals het vaakst worden ingezet.

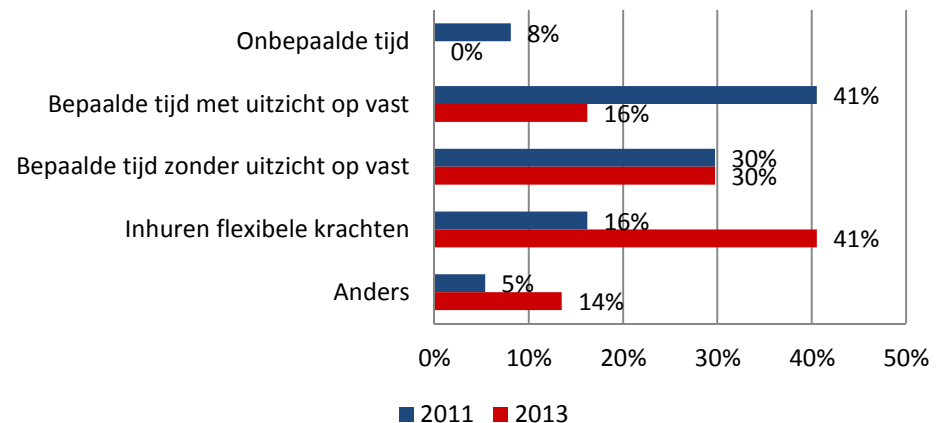
Dat de onzekerheid in de architectenbranche is gegroeid, blijkt uit de ontwikkeling in de contractvormen die aan nieuwe medewerkers (zouden) worden aangeboden. In twee jaar is er een duidelijke verschuiving waar te nemen van contracten met uitzicht op een vast contract naar het inhuren van flexibele krachten. Contracten voor onbepaalde tijd worden niet meer gegeven en ook wordt er vaker gezocht naar andere mogelijkheden om de bezetting aan te vullen of nieuwe opdrachten uit te voeren.

Powered by

Maakt uw bureau gebruik van medewerkers die op een andere wijze werken dan via loondienst? % Ja



Contractvorm geboden bij aannemen nieuw personeel als bezetting zou moeten worden aangevuld



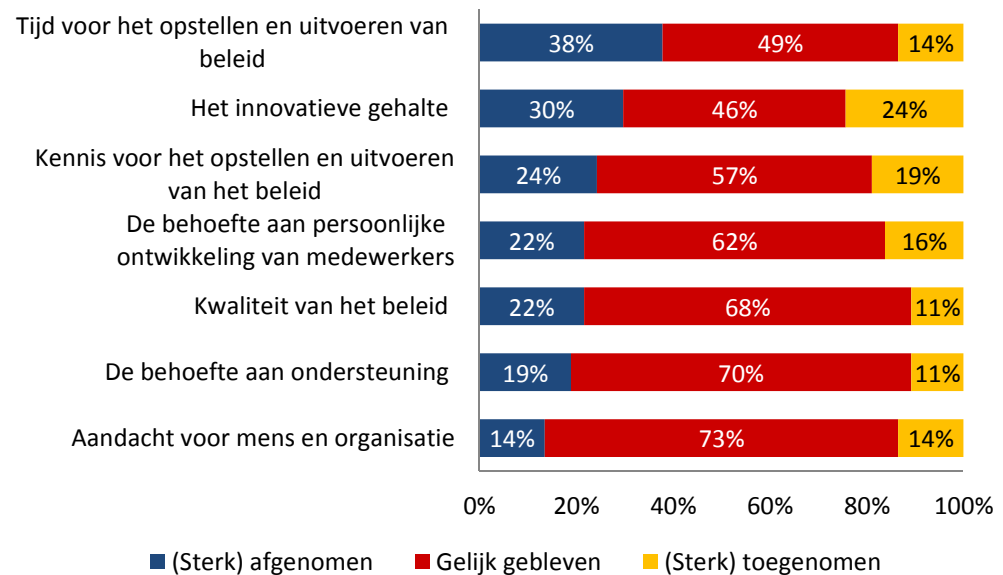
Beleid voor mens en organisatie: ontwikkeling

Volgens de helft van de respondenten is de directeur-eigenaar alleen verantwoordelijk voor het beleid rond mens en organisatie. Volgens een vijfde is ook een hr-medewerker mede belast met dit beleid. Anderen die naast de directeur-eigenaar betrokken kunnen zijn bij dit beleid zijn de bureau-intermediair, de bureaumanager of een andere medewerker.

Volgens de meeste respondenten zijn in de afgelopen twee jaar de aspecten van het beleid rond mens en organisatie gelijk gebleven. Vooral in de aandacht en de behoefte aan ondersteuning op dit gebied is weinig veranderd¹. Wel geeft een kleine meerderheid aan dat de tijd voor het beleid en het innovatieve gehalte hiervan zijn veranderd. Als respondenten een verschil constateren dan zien ze meestal een afname. Ook het BNA-onderzoek laat zien dat er weinig is veranderd in dit beleid.

¹ Het relatief grote aantal directeuren en hr-medewerkers in de respondentengroep heeft er mogelijk voor gezorgd dat de resultaten een geflatteerd beeld over het beleid in de architectenbureaus laat zien.

Ontwikkeling aspecten van beleid voor mens en organisatie in afgelopen twee jaar



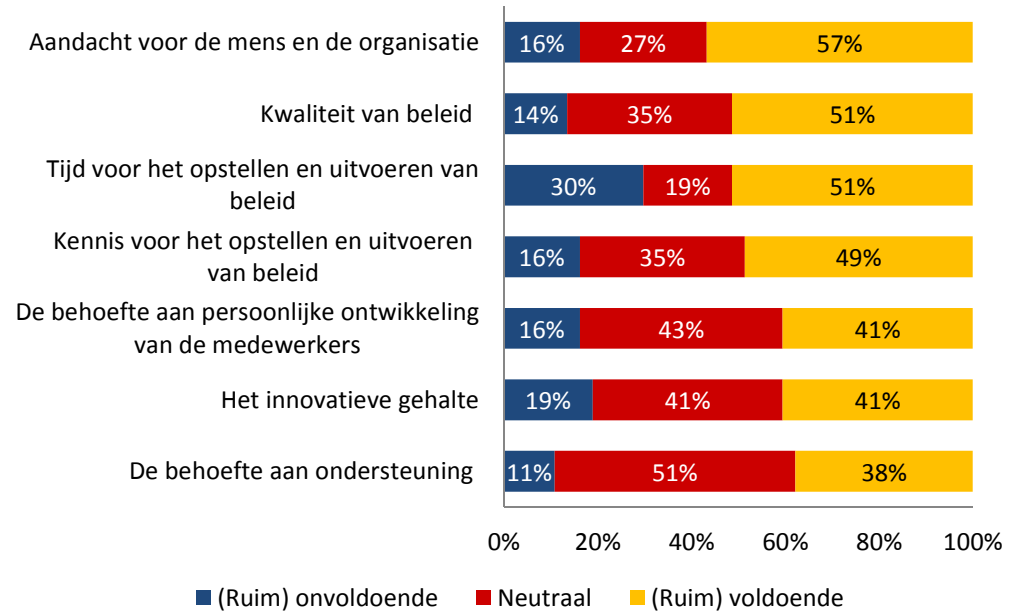
Beleid voor mens en organisatie: aanwezigheid

Als er relatief weinig is veranderd in het beleid voor mens en organisatie, blijft de vraag in hoeverre aspecten van dit beleid aanwezig zijn in een bureau. Een kleine meerderheid van de respondenten geeft aan dat de aandacht, kwaliteit en tijd voor het beleid voldoende aanwezig is. Wel geeft ook 30% van de respondenten aan dat de tijd voor het beleid onvoldoende is.

Over de overige aspecten zegt minder dan de helft van de respondenten dat dit voldoende is. Velen staan hier neutraal tegenover. Minder dan een vijfde vindt dat deze aspecten onvoldoende zijn.

Het BNA-onderzoek laat nagenoeg dezelfde resultaten zien.

Aanwezigheid aspecten van beleid voor mens en organisatie



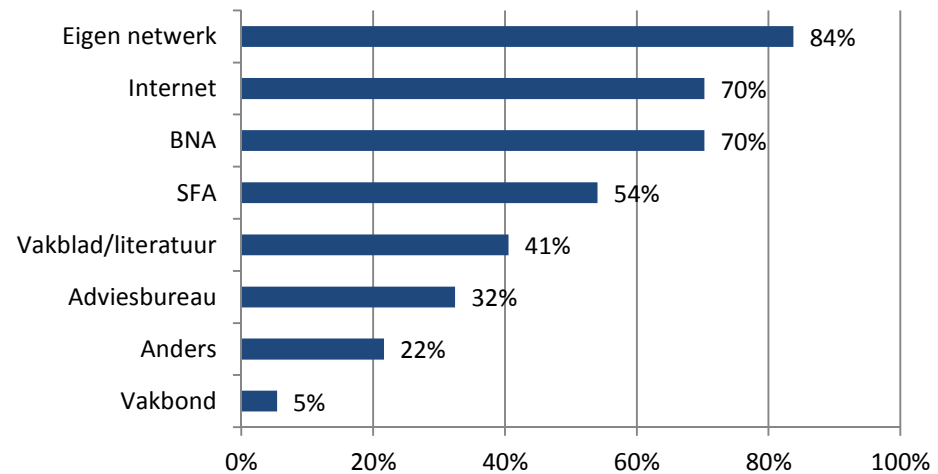
IK WIL...Doen wat nodig is!

Bij behoefte aan ondersteuning op het gebied van mens en organisatie wenden de meesten zich tot hun eigen netwerk. Ook het internet en BNA zijn belangrijke bronnen van ondersteuning. Iets meer dan de helft zou zich ook richten tot SFA.

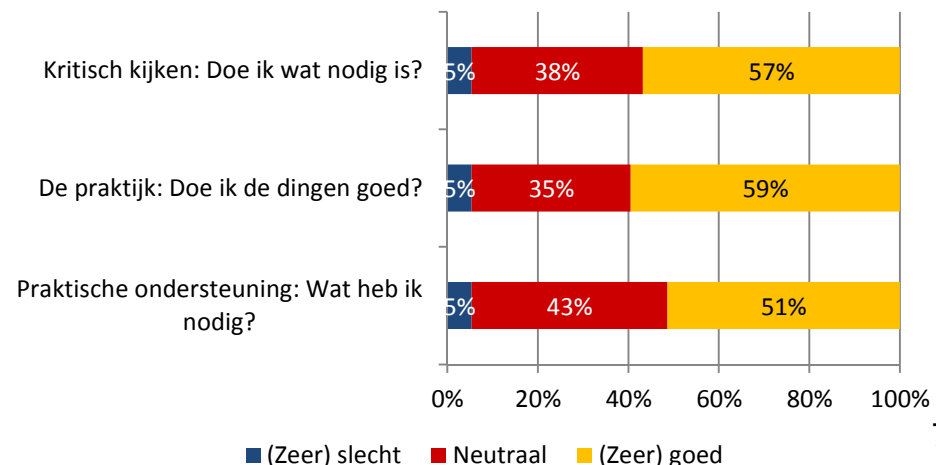
SFA wil bureaus en werkenden ondersteunen via een pakket aan instrumenten en support genaamd IK WIL...Doen wat nodig is. Dit pakket is onderverdeeld in drie thema's (zie tweede figuur). Deze thema's sluiten volgens een (kleine) meerderheid van de respondenten aan op de behoefte. Uit de open reacties blijkt ook dat de meesten het positief vinden. Nuttig, overzichtelijk en handig zijn termen die worden genoemd. Kritische geluiden hebben te maken met het feit dat bureaus nu vooral bezig zijn met overleven en de aspecten uit het pakket geen prioriteit hebben. Een enkeling zet vraagtekens bij de kosten van zowel de ontwikkeling van dit pakket als de afname van de diensten.

Een ruime meerderheid (68%) vindt dit initiatief goed passen bij SFA, waarvan 14% zelfs zeer goed. Ongeveer een kwart (27%) staat er neutraal tegenover en 5% vindt het niet passen bij SFA.

Waar ondersteuning zoeken?



Aansluiting bij behoefte



Powered by

CAOP Vertrouwd met arbeidszaken

Conclusie

Uit de bovenstaande resultaten kan een aantal indicatieve conclusies worden getrokken:

- Het inhuren van flexibele krachten lijkt ten opzichte van twee jaar geleden een populaire oplossing geworden voor onderbezetting. Met name zelfstandig professionals lijken regelmatig te worden ingezet in de architectenbranche.
- Ondanks dat het beleid voor mens en organisatie vaak volledig onder de verantwoordelijkheid lijkt te vallen van de directeur-eigenaar, die daar verder niet in wordt gesteund door een medewerker, lijkt de afgelopen twee jaar de aandacht voor dit beleid gelijk gebleven. Volgens een kleine meerderheid is deze aandacht ook voldoende.
- Ook andere aspecten van dit beleid lijken over het algemeen gelijk te zijn gebleven. Alleen de tijd voor het opstellen en uitvoeren van dit beleid lijkt vaker te zijn afgenomen, zodat nu meer dan een vijfde van de respondenten dit onvoldoende vindt.
- De behoefte aan ondersteuning lijkt niet te zijn toegenomen en over het algemeen lijkt dit noch voldoende noch onvoldoende aanwezig te zijn. Als deze behoefte er is, is SFA niet de eerste partij waar de respondenten zich tot richten. Dat zijn het eigen netwerk, het internet en BNA.
- Wellicht kan hier verandering in komen met IK WIL...Doen wat nodig is. De reacties zijn in meerderheid positief en het lijkt passend bij de rol van SFA. Wel is het van belang om duidelijk te maken welke meerwaarde dit pakket kan hebben voor de huidige problemen binnen architectenbureaus. Als het SFA lukt om daar nu op in te spelen kan ze haar rol op dit gebied versterken.



SFA, Peiling Mens en Organisatie, 2013, Antwoorden open vragenlijst.

Wat is uw eerste reactie op dit initiatief van de SFA?

- positief
- Wat is er nu nieuw? Ik vond de SFA site prima zoals hij was.
- "Prima initiatief,
- Maar primaire noodzaak is om voldoende werk in huis te houden. Daar ligt vooralsnog onze gezamenlijke, bureaubrede prioriteit"
- Goed, maar benieuwd wat werkgevers er mee doen.
- "Waar is deze aanpak op gebaseerd?"
- Er is heel veel werk verzet, lijkt het, tegen ongetwijfeld gebruikelijke kosten. Ik herken mij niet in het aanbod, kan het niet herkennen als een oplossing voor de problemen waar ik mee zit.
- Zo zie ik het werkgever-werknemerconcept een blokkade voor vernieuwing en borduurt aanpak daar juist op door. Etc"
- OK, mensen en organisaties helpen aanpassen
- Is dit allemaal wel nodig.
- Dit is overzichtelijk en nuttig.
- prima
- Zit goed in elkaar
- mooi
- Ziet er goed uit
- heeft alles in huis wat wij nu ingehuurd hebben
- interessant
- mooi initiatief maar geen tijd om er nu mee bezig te zijn. door teruglopen van het aantal fte's binnen het buro moeten nu nog meer algemene taken incl. acquisitie door een en dezelfde persoon worden uitgevoerd.
- waar is de werkgever in dit verhaal? Klinkt als een volgende kostenpost zonder duidelijke toegevoegde waarde voor het bedrijf. Daar is geen ruimte voor in crisistijd
- positief
- goed begin
- positief
- goed
- Handig
- Beetje luxe in deze tijd van crisis gaat toch om overleven als bureau
- Er zitten interessante links tussen, maar het zou voor onze organisatie in het engels bsb moeten komen
- Het initiatief begrijp ik te veel voor mijn kleine organisatie
- Ziet er OK uit
- Heel goede richting.
- Erg goed, nuttig.
- goed
- goed als het inspeelt op de veranderende situatie
- overzichtelijk en goed bruikbaar



Doen wat nodig is!



Welkom bij **Doen wat nodig is!** van SFA, het Sociaal Fonds van de Architectenbranche.

Een belangrijk onderdeel van de SFA is **Doen wat nodig is!** om werkenden in de branche te informeren, te faciliteren en te adviseren. Samen met partijen in en buiten de branche, in netwerken, met de BNA, met de sociale partners en met kennisinstellingen bijvoorbeeld.

Voor wie: Voor alle werkenden in de branche: werkgevers, werknemers - of ze nu tijdelijk of vast in dienst zijn-, voor stagiaires, zp'ers en ingeleende medewerkers. Voor een bureau, of een netwerk van bureaus.

IK WIL...Doen wat nodig is! geeft u per stap links naar het producten- en dienstenaanbod op de SFA website.

Veel diensten zijn gratis, als onderdeel van de taakstelling van SFA, voor specifieke diensten en maatwerk vragen wij een bijdrage.

Nieuwsgierig? Of gericht op zoek naar meer informatie?

Doen wat nodig is!



Kritisch kijken: Doe ik wat nodig is?



De praktijk: Doe ik de dingen goed?



Praktische ondersteuning: Wat heb ik nodig?





Kritisch kijken: Doe ik wat nodig is?

→ **Waarom?**

- Focus herijken werkgever, werknemer en zelfstandig professional (zp).
- Stand van zaken in kaart brengen: Waar staan bureau en werkenden nu?
- Consequenties (van **moeten** naar **willen**)
- (In actie)

→ **> Workshops en netwerken**

- [Workshop Innovatie](#) €
- [Workshop Businessmodeling](#) €
- [Workshop Community of practice](#) €
- [Een eigen Community of practice \(netwerk\)](#) €
- [Workshops Bureau-intermediair](#) [€]
- [Advies en begeleiding op maat](#) €

→ **> Loopbaanplatform**

- [Doe-het-zelf testen](#): Wat wil ik? Wat kan ik?
- [E-portfolio](#)
- [Loopbaanpaden](#)
- [Loopbaanadvies en -begeleiding](#) €

→ **> Persoonlijk budget duurzame inzetbaarheid**

- [Een jaarlijks persoonlijk urenbudget](#) voor iedere werknemer
(tip: zet het persoonlijk urenbudget in in het kader van uw [loopbaanontwikkeling](#))

→ **> Begeleiding en advies**

- [Advies en begeleiding op maat](#) €

→ **> Helpdesk**

- [Helpdesk](#)



De praktijk: Doe ik de dingen goed?

- **Waarom?**
 - [Benchmarken met anderen in de branche en met andere branches](#)
 - [Niet zelf het wiel uitvinden](#)
- **> Benchmarkgegevens**
 - [Feiten en cijfers](#)
 - [Monitorrapportage Volwaardige Arbeidsverhoudingen](#)
 - [Peiling Mens en Organisatie](#)
- **> Workshops en netwerken - kennis delen en leren van elkaar**
 - [Workshop Innovatie](#) €
 - [Workshop Businessmodeling](#) €
 - [Workshop Community of practice](#) €
 - [Een eigen Community of practice \(netwerk\)](#) €
 - [Workshops Bureau-intermediair \[€ \]](#)
 - [Workshop Gesprekken en gespreksonderwerpen](#) €
 - [Begeleiding en advies op maat](#) €
- **> Goede praktijkvoorbeelden**
 - [Hoe Sacha innoveert](#)
 - [Peter Albers over zijn loopbaan](#)
 - [Atelier PRO architecten en MARQUART Architecten](#) over de gesprekcycclus en het personeelsbeheer
 - [Hoe werknemers ondernemend worden. Een interview met Désirée de Jonge van Bureau Wissing](#)
 - [Meedoen met businessmodeling: Wat levert het op](#)
 - [COP Bronckhorst: Wat was nodig voor hen?](#)
- **> Loopbaan**
 - [Doe-het-zelf-testen: Wat wil ik? Wat kan ik?](#)
 - [E-portfolio](#)
 - [Loopbaanpaden](#)
 - [Loopbaanadvies- en begeleiding](#) €
- **> Scans**
 - [Competentiescan](#)
 - [Quickscan monitor arbeidsverhoudingen](#)
 - [Doe-het-zelf-loopbaantesten: Wat wil ik? Wat kan ik?](#)
 - [Loopbaanadvies- en begeleiding](#) €
- **> Begeleiding en advies**
 - [Begeleiding en advies op maat](#) €
- **> Helpdesk**
 - [Helpdesk](#)



Praktische ondersteuning: Wat heb ik nodig?

→ Waarom?

- Voor wie ontzorgd wil worden in routinematige zaken
- En zelf de verantwoordelijkheid wil nemen voor wat er op aan komt
- Voor wie **moeten** heeft vervangen door **willen**

→ > Algemene Informatie

- [CAO voor architectenbureaus](#)
- [Collective Agreement for architectural firms](#)
- [Functiehandboek](#)
- [In- en uitleen van medewerkers](#)
- [Helpdesk](#)

→ > Werken in de branche

- [Iemand in dienst nemen, hoe gaat dat?](#)
- [Beroepscompetentieprofielen](#)
- [Functiehandboek](#)
- [Competentiemanual](#)
- [Modelfuncties](#)
- [Loopbaanpaden](#)
- [De branche als toekomstige werkgever](#)
- [In- en uitleen van medewerkers](#)
- [Modelcontracten](#)

→ > Voorbeeld(formulieren)

- [Stappenplan **Doen wat nodig is!**](#)
- [Gesprekscyclus](#)
- [Functionerings- en beoordelingsformulieren](#)
- [Ontwikkelingsplan medewerker](#)
- [Scholingsplan bureau](#)
- [Modelcontracten](#)
- [Praktijkvoorbeeld: \[Atelier PRO architecten\]\(#\) en \[MARQUART Architecten\]\(#\) over de gesprekscyclus en het personeelsbeheer](#)

→ > Gezond werken

- [Arbowet](#)
- [The Dutch Working Conditions Legislation](#)
- [Arbocatalogus architectenbureau's](#)
- [Branche Risico-Inventarisatie en evaluatie \(RI&E\)](#)
- [Arbo-advies op kantoor of werkplek](#) €
- [Arbo-thema's](#)
- [Helpdesk](#)

→ > Tools

- [Competentiescan architectenbureaus](#)
- [Doe-het-zelf testen: Wat wil ik? Wat kan ik?](#)
- [E-portfolio](#)
- [Eigen bureauprofiel maken](#) € in [Competentiescan architectenbureaus](#)

→ > Workshops

- [Introductieworkshop bureau-intermediair](#)
- [Workshop Gesprekken en gespreksonderwerpen](#) €
- [Begeleiding en advies op maat](#) €
- [Workshops **Doen wat nodig is!**](#) €
- [Mail bij specifieke behoefte](#)

→ > In- en uitleenservice

- [In- en uitleen van medewerkers](#)



Praktische ondersteuning: Wat heb ik nodig?

Waarom?

- > Algemene Informatie
- > Werken in de branche
- > Voorbeeld(formulieren)
- > Gezond werken
- > Tools
- > Workshops
- > In - en uitleenservice

→ > Nuttige links

- [Belastingdienst](#)
- [BNA](#)
- [BNA Academie](#)
- [De Architectenweb Vacaturebank](#)
- [Kamer van Koophandel](#)
- [MKB Banenbank](#)
- [OR-informatie](#)
- [Pensioenfonds architectenbureaus](#)
- [Platform zelfstandige ondernemers](#)
- [UWV](#)
- Vakbonden: [FNV Bondgenoten](#), [CNV Dienstenbond](#), [De Unie](#)

→ > Social media

- LinkedIn: [sfa bureau-intermediair](#)
- LinkedIn: [arbocatalogus architecten](#)
- Twitter: [@sfaarchitecten](#)

→ > Begeleiding en advies

- [Begeleiding en advies op maat](#) €

→ > Helpdesk

- [Helpdesk](#)



Programma van eisen vernieuwende HR-concepten als resultante van de denktank

Er is een existentiële crisis in de sector

- staffuncties, kennis en ervaring HR/PZ vallen weg.
- nieuwkomers hebben geen overhead, geen stafondersteuning, werken goedkoper.
- ondernemerschap is gericht op goede tijden, richting geven aan groei.
- er ontbreekt informatie over en ondersteuning voor problemen mens en organisatie.
- bestaande voorzieningen zijn beperkt, de cao wordt eerder als belemmering ervaren dan als steun
- de brancheorganisatie heeft helpdesk voor vragen over arbeidsvoorwaarden overgedragen aan SFA

Er is behoefte aan

1. inzicht en ondersteuning bij het kunnen herkennen en formuleren van de toegevoegde waarde van werknemers voor de organisatie
2. andere samenwerkingsvormen in de branche en in de bouwkolom
3. inzicht mogelijkheden contracten en modellen voor verschillende vormen van m.n. flexibele arbeid
4. het duidelijk maken van en binden aan de missie van de organisatie voor flexibele arbeidskrachten, zelfstandig professionals
5. trainingsmogelijkheid gespreksvoering over mens en organisatie
6. waaronder motiverende begeleiding met HR- en coachingskennis
7. houvast voor integrale benadering missie en beleid van de organisatie voor werkgever en werknemers
8. een op deze ontwikkelingen toegespitste dienstverlening
9. digitaal informatie kunnen betrekken van kennis en kunde van professionals buiten de organisatie die eventueel op projectbasis kan worden ingehuurd

Benadering oplossing voor alle werkenden in de branche in de nieuwe realiteit

- werkenden zijn werknemer, zp-er, payroller, andere samenwerkings- en netwerkvormen
- voor elke rol diensten ontwikkelingen
- samenbrengen binnen onderwerp mens en organisatie
- over sommige rollen is weinig bekend, zp-er, payroller, netwerksamenwerking
- informatie gebundeld op één adres, van waaruit verder kan worden ontwikkeld en opgebouwd
- daarbij zoeken naar werkbare balans diensten om niet en betaalbare meerwaarde
- met instrumenten die de nieuwe realiteit verbinden met HR/PZ, eventueel op afstand met behulp van een website/portale gekoppeld aan de helpdesk van SFA
- nu niet aan de orde, maar als vervolg gewenst is het houvast kunnen bieden voor de bandbreedte waarin uurtarieven zp-ers kunnen worden vastgesteld, ook in relatie tot het handboek functie-indeling architectenbureaus
- In het verlengde daarvan relaties kunnen aanbrengen met pensioenafdracht en verzekeringen

Sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid als begrippen anders, concreter laden

- zakelijk en menselijk verbinden
- competenties aanleren
- de cao-doelstelling volwaardige arbeidsverhouding inhoudelijk vernieuwen met minder verticale afspraken en ruimte voor andere arbeidsrelaties