

Architectenselecties

You never get a second chance to make a first impression

Belangrijke architectenselecties vallen vaak onder de Europese aanbestedingregels. Het afschaffen van deze regels is geen optie, omdat we nu eenmaal onderdeel van Europa zijn. We kunnen dus maar beter proberen om er het beste van te maken zonder onze eigen identiteit te verliezen. Identiteit is een belangrijke term als we het over 'do's en don'ts' hebben. Het spreekwoord 'you never get a second chance to make a first impression' lijkt daarom op zijn plek tijdens deze collectieve geformaliseerde sollicitatieprocedures. Hierbij een aantal aandachtspunten:

- Indruk maken begint met het verstrekken van informatie voor de eerste selectieronde. In sommige gevallen zijn er wel vijftig tot honderd bureaus die interesse tonen in een aangekondigde opdracht. Deze informatie wordt door de opdrachtgever geordend en systematisch beoordeeld. Hoewel de identiteit van het architectenbureau belangrijk is, kan het ontbreken van heldere, correcte en geormerkte informatie al snel nadelig werken. Zorg dus voor een gezonde balans tussen ontwerp en functionaliteit.
- Opdrachtgevers zijn te vergelij-

ken met ouders die op zoek zijn naar een ideale schoonzoon of schoondochter. Hoewel niet empirisch onderbouwd, lijken een goede reputatie en aansprekende projecten de kans op selectie voor de tweede ronde te bevorderen.

- In de periode tussen selectie en gunning is er de gelegenheid tot vragen stellen. Maak gebruik van deze mogelijkheid: probeer te weten te komen wie er in de gunningcommissie zitten, welke partijen advies- en besluitvormingsrecht hebben, waar de ingediende informatie voor wordt gebruikt, wat de aanleiding en knelpunten zijn. Ga ook zelf op onderzoek uit door de locatie of organisatie te bezoeken als daar via de opdrachtgever geen mogelijkheid voor is. Je toont betrokkenheid door je in de historie en situatie te verdiepen.
- Ook tijdens de gunningfase is het belangrijk om een goede indruk achter te laten. Dit betekent onder andere een goede inleving in de situatie van de opdrachtgever: een schoolbestuur bestaat vaak uit bezorgde ouders die hun kinderen een veilige omgeving willen bieden (dus gebruik in ieder geval het woord 'kind'), gebruikers van een kantooromgeving maken zich vaak het meeste druk om hun eigen werkomgeving (dus zorg voor een goede fietsenstalling) en een gemeenteraad is vaak op zoek naar een partner die hen in het politieke

proces kan bijstaan (dus overtuigen van je toegevoegde waarde, ondernemende houding en flexibiliteit). Bedenk wat je voor de opdrachtgever kan betekenen en breng dit op een gepaste manier over.

- Andersom geldt ook dat je de voorwaarden die de opdrachtgever stelt, best kritisch tegen het licht mag houden. Je hoeft niet mee te doen aan opdrachten voor een honderdloontje of aan uitgebreide selecties waar geen vergoeding tegenover staat. Als meer bureaus een standpunt hierover innemen, zullen opdrachtgevers eerder iets willen veranderen.
- Wees niet bang om naar aanleiding van een uitslag contact op te nemen met de opdrachtgever over de beweegredenen. Vaak is het niet persoonlijk bedoeld en kan je er de volgende keer je voordeel mee doen.

Hoe vaak en aan welke aanbestedingen je mee doet, hoeveel werk je ervan maakt en in hoeverre je afwijkt van de opdracht zou een bewuste strategische keuze moeten zijn. Elke strategie bevat risico's en kansen, maar bedenk wel dat er soms, net als in de liefde, een vonkje nodig is om de juiste match te zijn.

Leentje Volker Design en Construction Management faculteit Bouwkunde, TU Delft

Architectuur is ook ONDERNEMEN

Bureaumanagement onderbelicht in Nederlandse architectuur

De laatste maanden moeten veel bureaus alle zeilen bijzetten om hun voortbestaan veilig te stellen. Professionaliteit lijkt het sleutelwoord te zijn in deze tijd, waarin opdrachtgevers proberen risico's zoveel mogelijk te vermijden. Het ondernemen is bij architecten niet direct het meest geliefde onderdeel van hun werkzaamheden, maar is in het huidige tijdsgewricht cruciaal voor het verwerven van opdrachten. Daarnaast wordt duidelijk dat het creatieve proces gebaat is bij een goed management. Al was het alleen maar omdat architecten door een goede organisatie van hun bureau meer tijd kunnen besteden aan dat wat ze het liefst doen: *ontwerpen*. **Leon Teunissen**

Auteursrecht

De juridische kant van originaliteit

Het auteursrecht is niet het eerste waaraan een architect denkt als hij aan het werk is. Toch kan het voor iedere architect geen kwaad eens goed na te denken over de juridische aspecten van zijn werk. Zelfs als een architect niets wil doen met zijn auteursrecht is het altijd beter die rechten bewust te veronachtzamen dan ze in onwetendheid te laten verpieteren. Bovendien zal elke architect (moeten) willen weten of wellicht iemand anders met zijn rechten er vandoor kan

gaan en of zijn werk later niet moeilijk of onmogelijk wordt. Door het ontwerpen van een origineel bouwwerk ontstaat auteursrecht. Een ontwerp hoeft niet eerst te worden geregistreerd of voorzien te zijn van een copyright teken (©) wil er sprake zijn van auteursrecht. Kort gezegd is volgens het auteursrecht een bouwwerk origineel als het niet lijkt op iets wat er al eerder was. Daarnaast zijn puur technische elementen uitgesloten van bescherming, maar in de meeste gevallen zal een ontwerp van een bouwwerk aan dit originaliteitsvereiste voldoen. De vragen die zich vervolgens voordoen zijn: wie is de auteursrechtshouder van het

ontwerp en wat heeft hij of zij er in de praktijk aan? In beginsel komen de auteursrechten toe aan de maker van een werk, tenzij de wet of een overeenkomst tussen partijen anders bepaalt. De ontwerpen van een architect in dienstverband komen op basis van de wet toe aan diens werkgever. Een vergelijkbare regeling bestaat voor ontwerpen die in opdracht zijn vervaardigd, niet de ontwerper maar de opdrachtgever wordt dan gezien als de rechthebbende. Bij overeenkomst kan van deze bepalingen worden afgeweken. Als een architect 'zijn' rechten op een werk wil houden dient hij dat in de praktijk expliciet af te spreken. In het

algemeen wordt aangenomen dat dit met algemene voorwaarden mogelijk moet zijn. Ook kan het voorkomen dat meerdere personen aan één ontwerp werken. Van belang is hierover goede afspraken te maken, opdat voor alle betrokken partijen duidelijk is welke rechten door wie kunnen worden uitgeoefend. De uit te oefenen rechten kunnen in twee categorieën worden ingedeeld: exploitatierechten en persoonlijkheidsrechten. Het exploiteren van het werk betreft het toestemming geven tot verveelvoudingen en openbaarmakingen van het werk. Verveelvoudingen van een auteursrechtelijk beschermd

werk komen voor in verschillende varianten: in de vorm van een foto of een film, maar ook het één-op-één nabouwen van het bouwwerk. Openbaarmakingen zijn bijvoorbeeld voordrachten of publicaties, maar ook de realisatie van een ontwerp. Behalve enkele wettelijke uitzonderingen is voor al deze handelingen toestemming vereist van de rechthebbende. Deze toestemming kan ook worden overeengekomen. De persoonlijkheidsrechten hebben betrekking op het recht van de ontwerper ten aanzien van zijn naamvermelding en op het recht zich te verzetten tegen wijzigingen, misvorming, aantasting en verminking

van zijn werk. Het hoogste rechtscollege van Nederland (de Hoge Raad) heeft enige tijd geleden beslist dat het vernietigen van een werk van architectuur geen auteursrechtsschending oplevert. In tegenstelling tot de exploitatierechten zijn de persoonlijkheidsrechten niet overdraagbaar en blijven zij bij de ontwerper, tenzij deze daar bij overeenkomst expliciet afstand van doet. Met betrekking tot misvorming, verminking of aantasting van het werk is het doen van afstand niet mogelijk.

Moira Truijens en **Gregor Vos** beiden advocaat bij Klos Morel Vos & Schaap, Amsterdam

De Nederlandse architectuur wordt van overheidswege flink gestimuleerd

"Je moet creatieven de ruimte geven en tegelijkertijd aan een lange leiband houden. Het managen van creativiteit is een van de moeilijkste dingen. Het impliceert de bereidheid om regels te buigen, vergissingen te maken, onaffe ideeën te accepteren en om te leven met ambiguïteit en chaos."

(M. Kets de Vries, 'De straf voor verkeerd handelen', 1995)

De Nederlandse architectuur wordt van overheidswege flink gestimuleerd en krijgt internationaal veel aandacht. In de stroom publicaties over architectuur in en uit Nederland staat bijna altijd het uiteindelijke resultaat, het gebouw centraal. Af en toe krijgt ook het proces om tot dat resultaat te komen nog wat aandacht. De grote afwezige in alle literatuur en lectuur over ons vak is de omgeving waarin die resultaten moeten worden geboekt, de praktijk. In Nederland ontbreekt het aan systematische onderzoeken en publicaties over deze praktijk waarin de architect met tal van zaken in aanraking komt waar hij niet voor opgeleid is en waar hij meestal ook niet in geïnteresseerd is.

De buffer tussen deze praktijk en de architect zelf vormt het bureau van de architect. De organisatie van zijn bureau bepaalt een behoorlijk deel van de agenda van elke architect en is ook bepalend voor de mate van zijn succes. Omdat hier de ondersteuning van het ontwerp plaatsvindt, maar ook omdat het voor opdrachtgevers een graadmeter is voor het takenpakket dat hij aan een architect kan uitbesteden. Meer aandacht voor de architectuurpraktijk kan de architect bij zijn beroepsuitoefening ondersteunen en de branche in de breedte versterken. Meer inhoudelijke publicaties over de praktijk zouden in ieder geval kunnen voorkomen dat iedere startende architect het wiel opnieuw moet uitvinden.

Zaken die niet minder tot de verbeelding spreken
Ondernemer worden en Ondernemer blijven was de titel van het boek dat ik kreeg van mijn toenmalige werkgever op het moment dat ik loondienst verruilde voor een zelfstandig bestaan. Op dat moment besefte ik nog niet hoe relevant die titel was. Alleen door die stap te zetten en het zelf te gaan doen weet je wat er precies

komt kijken bij het leiden van een eigen architectenbureau. Zo krijg je als werknemer bijvoorbeeld geen enkel inzicht in de financiële boekhouding van een bureau. De meeste starters realiseren zich dat het niet alleen op ontwerp-talent aankomt, maar dat ze hun plannen ook goed moeten kunnen presenteren, zowel op papier, als digitaal en verbaal. En dat er prijzen mee moeten worden gewonnen, die aandacht in de vak-pers opleveren. En dat ze collega’s die meewerken aan de plannen moeten motiveren om tot het uiterste te gaan.

Maar naast deze zaken krijgt iedere architect die onder eigen naam gaat opereren ook te maken met onderwerpen die minder tot de verbeelding spreken, zoals opdrachtverwerving, personeel, contracten (voor onder meer opdrachten, huur van een kantoor-ruimte, samenwerkingsverbanden), boekhouding, administratie, belastingaangiftes, technische en planologische regelgeving, automatisering, selectie en coördinatie van adviseurs, overleggen met gebruikers, bestekken, aanbestedingsperikelen, controle op de uitvoering, opleveringen en onderhoudstermijnen. Deze onderwerpen komen niet terug in de opleiding en ook in loondienst krijgen de meeste architecten maar met een deel van deze aspecten van het beroep te maken.

Bijna alle architecten zijn ondernemer tegen wil en dank, aangezien ze de stap naar zelfstandigheid vooral maken om onder eigen naam te kunnen ontwerpen en zich daar ook het liefst exclusief mee bezig houden. Een echte ondernemer neemt initiatieven, een architect wacht op opdrachten. Natuurlijk zijn er uitzonderingen zoals Robert Winkel, die naast succesvol architect ook oprichter is van *Archined*.

Een groot deel van de zelfstandige architecten blijft uiteindelijk een éénpitter, waardoor ze alles zelf moeten doen en het is de vraag of dat voor henzelf en voor het vakgebied een wenselijke situatie is. Waarschijnlijk zouden velen zich hebben bedacht als ze van tevoren hadden geweten wat hen boven het hoofd hing. Ongeveer de helft van al die kleine zelfstandigen heeft namelijk elk jaar moeite om een inkomen te verwerven, komt niet in aanmerking voor interessante opdrachten en kan in haar opdrachten geen vernieuwing tot stand brengen, laat staan een bijdrage aan

De Nederlandse architectuur wordt van overheidswege flink gestimuleerd

Bouwplantoetsing

Gefaseerde bouwplantoetsing geeft zekerheid

Geen enkele bouwaanvraag voldoet volledig aan het *Bouwbesluit 2003*. Strijdigheden met het Bouwbesluit worden vaak pas ontdekt in een vergevorderd stadium van het ontwerp- of bouwproces. Hoe later in het proces een fout wordt ontdekt, hoe hoger de herstelkosten zullen zijn. Voorkomen is beter dan genezen. Maar hoe? Strijdigheden met het Bouwbesluit moeten tijdens de ontwerpfase worden opgelost. Door te investeren in bouwplantoetsingen tijdens het ontwerp- en bouwproces worden faalkosten voorkomen. Er is dan steeds voldoende tijd om aanpassen door te voeren of onderzoek

te doen naar oplossingen. Uiteindelijk kunnen de herstelkosten (denk ook aan het herstel van teken- en rekenwerk!) zo worden beperkt.

Architecten hebben veelal de opdracht te ontwerpen volgens Bouwbesluit. Zij zouden dus gedurende elke fase een toetsing uit moeten voeren. De praktijk leert echter dat zelden of nooit tijd beschikbaar is of tijd wordt gemaakt voor de uitvoering van een integrale Bouwbesluittoets. Mogelijk speelt ook een gebrek aan kennis hierbij een rol. Omdat het belang van een fasegewijze Bouwbesluittoetsing steeds meer wordt ingezien (en ook wordt verwerkt in de BRL 5019 voor gecertificeerde Bouwplantoetsing), is het verstandig de gefaseerde bouwplantoetsing uit te laten voeren door een onafhankelijk bureau dat is gespecialiseerd in de bouwregelgeving. Toepassing van de bouw-

regelgeving is een vak apart en van architecten kan redelijkerwijs niet worden verwacht dat zij die kennis zelf (volledig) in huis hebben.

Door een gespecialiseerde partij in te schakelen, worden de voorschriften integraal bewaakt. Een ontwerpkeuze heeft namelijk altijd invloed op verschillende beoordelingsaspecten van het Bouwbesluit. Het is geen uitzondering dat de aanvraag voor een bouwvergunning bestaat uit een samenraapsel van tekeningen met losse adviezen waarvan de onderlinge samenhang ontbreekt. Een integraal voorbereide aanvraag is voorwaarde om de doelstellingen van de WABO te kunnen realiseren.

Ook opdrachtgevers zullen ervan overtuigd moeten zijn of worden dat een onafhankelijke fasegewijze bouwplantoetsing nodig is om zekerheid te hebben dat het bouw-

plan voldoet aan het Bouwbesluit en dat dit kan bijdragen aan een vermindering van herstel- en faalkosten. Naast het standaardhonorarium voor de architect is er dus budget nodig voor een gefaseerde bouwplantoetsing. Door een efficiënter ontwerpproces en een hogere uitvoeringskwaliteit kunnen deze kosten snel worden terugverdiend.

Bij het Ministerie van VROM worden op dit moment voorbereidingen getroffen om de gecertificeerde (fasegewijze) bouwplantoetsing in de bouwregelgeving te verankeren. Partijen die daar nu al op inspelen, zijn voorbereid op toekomstige ontwikkelingen.

Johan van der Graaf
 Adviseur Bouwregelgeving
 Adviesburo Nieman, Rijswijk

de ontwikkeling van het vakgebied leveren. Daarnaast is actuele kennis en informatie over de architectuurpraktijk en het bijbehorende ondernemerschap ook broodnodig voor hen die wel een bureau gaan leiden. Alle architecten zijn gebaat bij meer kennis over de praktijk voor ze daadwerkelijk voor zichzelf beginnen, uiteraard om meer te weten over alle zaken waar ze mee worden geconfronteerd, maar ook om die beter en sneller te kunnen doen zodat er meer tijd overblijft voor het ontwerpen.

Ontwerpgericht onderwijs
Terwijl elke architect vanaf dag één in de praktijk al te maken krijgt met de organisatie van het project waaraan hij of zij gaat werken en de organisatie van het bureau, hebben deze onderwerpen maar een beperkte aandacht weten te bemachtigen in de verschillende onderwijsprogramma's. Het bureau is zo goed als afwezig, het proces krijgt wel enige aandacht.

In Eindhoven bestaat sinds tien jaar de postdoctorale opleiding Architectural Design Management Systems die zich vooral op dit deel van de architectuurpraktijk, namelijk op procesmanagement richt. Bij Bouwkunde in Delft is Fons Verheijen enkele jaren geleden gestart met het keuzevak The Architectural Practice. Hierbij komt de praktijk wel aan bod, maar de studenten verschijnen alleen in groten getale als er sprekers van naam over hun eigen praktijk (en dan meestal hun eigen werk) komen vertellen. De nu bijna vijftien jaar bestaande Delftse afdeling Real Estate & Housing lijkt bij uitstek geschikt om een brug te slaan tussen management en architectuur door onderzoek naar de architectuurpraktijk te verrichten en op die wijze bij te dragen aan de ondersteuning van de professie. In het verleden zijn hier op dit gebied enkele publicaties uitgebracht, zoals *Verkenning van de Nederlandse architectuurpraktijk* (2002) en *Ontwerp/Proces* (2004). Toch heeft men in Delft meer aandacht voor het sturen van het bouwproces en richt men zich sterker op de rol van de onafhankelijke bouwmanager dan op de betekenis die de architect in het bouwproces kan spelen.

Beroepspraktijk onderzocht
Wie geïnteresseerd is in grondig onderzoek naar de architectuurpraktijk is voorsl­nog aangewezen op Engelstalige publicaties zoals *A Critical View van Robert Gutman* (1988), *Architecture, The story of practice van Dana Cuff* (1992) of iets recenter *An Architect's Guide to running a practice* van David Littlefield (2005). Gutman, die zich als socioloog vooral richt op architecten, beschrijft op basis van interviews met architecten en opdrachtgevers en na het bestuderen van vele statistieken over het vakgebied de trends die de uitoefening van het vak (in de jaren tachtig in Amerika) beïnvloedden. Op basis van deze ontwikkelingen definieert hij de kansen die hij voor architecten ziet om hun positie in het bouwproces te versterken. Dana Cuff, zowel socioloog als architect, geeft een heel grondig beeld van de dagelijkse gang van zaken bij veel (Amerikaanse) bureaus. Ze belicht de opleiding, wat het betekent om architect te zijn, op welke manier ontwerp­problemen zijn aangepakt, hoe de architect met zijn opdrachtgever omgaat en onderhandelt en hoe excellente ontwerpen tot stand komen.

Ook Littlefield heeft veel case studies uitgevoerd, bij zowel de gerenommeerde Engelse bureaus van Foster en Rogers, als bij beginnende bureaus. Hieruit komt de grote waarde van een bureau­manager naar voren. Voor kleine bureaus bestaat de mogelijkheid om iemand parttime hiervoor in te huren of met een paar bureaus te delen. Deze persoon moet niet bij toeval in die rol terecht zijn gekomen, zoals in de praktijk vaak gebeurt. Het moet

Contract

Bouwen betekent organiseren

De opdracht aan een architect is voor een opdrachtgever een van de belangrijkste overeenkomsten die worden gesloten. De architect bepaalt namelijk het wezen van het bouwwerk. Of het bouwwerk succesvol tot stand komt en tot in lengte van jaren probleemloos zal functioneren, hangt grotendeels af van zijn creativiteit en vakmanschap. Er zijn in de regel substantiele financiële belangen gemoeid met de totstandkoming van een bouwwerk. Een ontwerpfout kan grote gevolgen hebben. Er rust dus veel verantwoordelijkheid op de schouders van de architect. Deze verantwoordelijkheid is beslist geen reden voor de architect om zich ongerust te maken, maar zou wel aanleiding moeten zijn voor een goede organisatie van zijn werkzaamheden. Ontwerpen en bouwen is namelijk een intensief proces, waarbij veel verschillende partijen in opeenvolgende fasen zijn betrokken. Van hen wordt verwacht dat ze op de meest efficiënte manier met elkaar samenwerken. Om te voorkomen dat de onderlinge verhoudingen onduidelijk zijn en tot geschillen leiden, moet van tevoren goed zijn nagedacht over de organisatie van het project. Bouwen betekent immers organiseren en organiseren begint bij goed contracteren.

Een goed contract is als een goed bouwwerk: het moet voldoen aan de verwachtingen van de betrokken partijen. In een goed contract leggen opdrachtgever en architect de verdeling van de taken, de verantwoordelijkheden en de risico's zo duidelijk mogelijk vast. Als hulpmiddel voor het adequaat vastleggen van deze rolverdeling kunnen architect en opdrachtgever De *Nieuwe Regeling* (DNR 2005) gebruiken.

Deze opvolger van de *Standaard*

Voorwaarden Rechtsverhouding

Opdrachtgever Architect (SR 1997)

behelst een set standaardvoorwaarden, een Model Basisopdracht en een Standaardbeschrijving van de werkzaamheden. In tegenstelling tot de SR 1997 bevat DNR 2005 geen omschrijving van de standaardwerkzaamheden.

Met behulp van DNR 2005 kunnen architect en opdrachtgever vastleggen wat de omvang van de opdracht precies is en wat het honorarium van de architect zal zijn, wat de bevoegdheden van de architect zijn (is de architect bijvoorbeeld gemachtigde namens de opdrachtgever?), wanneer de architect aansprakelijk is en wat de maximale omvang van zijn aansprakelijkheid zal zijn, welke gevolgen een vertraging of onderbreking van de werkzaamheden zullen hebben, hoe de overeenkomst kan worden beëindigd en hoe partijen met eventuele geschillen moeten omgaan.

In beginsel kunnen architecten goed uit de voeten met de architectvriendelijke DNR 2005. Nagenoeg alle beroepsaansprakelijkheidsverzekeraars stellen als voorwaarde in hun polissen dat een architect de DNR 2005 ook van toepassing verklaart op zijn werkzaamheden. Dat heeft voornamelijk te maken met de daarin opgenomen aansprakelijkheidsbeperking. De hoogte van de aansprakelijkheid is gerelateerd aan de advieskosten met een maximum van een miljoen euro.

Met een goed contract ben je al een heel eind, maar bouwen blijft een menselijk proces. Het welslagen van de samenwerking tussen de op artistieke vrijheid gerichte architect en de veeleisende opdrachtgever hangt net zo sterk af van het enthousiasme van partijen als van een goed contract. Als dat enthousiasme wederzijds goed zit, kan daar geen contract tegenop.

Fabian Horsting
 advocaat bij Lexence, Amsterdam.

Freelancers

Werken met tijdelijke arbeidskrachten niet altijd zonder gevaren

De huidige tijd is er een van hollen of stilstaan. Dit geldt ook binnen de architectuur. Als het een periode van hollen is, dan kunnen tijdelijke arbeidskrachten voor een korte termijn zeer welkom zijn. Het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten is echter niet zonder risico's. De laatste jaren is de arbeidsmarkt veranderd en hebben veel professionals gezocht naar een goed evenwicht tussen werk en privé-leven. Het gevolg is dat veel professionals de weg naar de zelfstandigheid hebben gezocht. Ook binnen de architectuur is de freelancer een bekend fenomeen. Maar wat is nu een freelancer? In de fiscale wetgeving komen wij hem niet tegen. Het begrip wordt gebruikt om aan te geven dat een persoon als zelfstandige werkzaam wenst te zijn. En hierin schuilen de gevaren. Het is namelijk niet van belang hoe partijen een bepaalde arbeidsrelatie aanmerken, maar bepalend is hoe een arbeidsrelatie past binnen bepaalde wettelijke kaders. De jurisprudentie kent vele voorbeelden van arbeidsrelaties waarvan partijen dachten als ondernemers met elkaar te handelen, maar die uiteindelijk toch als een dienstbe-

trekking werden aangemerkt, met als gevolg de plicht tot afdracht van loonbelasting en premies sociale verzekeringen door de opdrachtgever. De wetgever heeft gelukkig een handreiking gedaan, waardoor vooraf meer zekerheid kan worden verkregen over de arbeidsrelatie. Deze zekerheid wordt verstrekt door de zogeheten Verklaring Arbeidsrelatie, ofwel de VAR. De VAR geeft weer hoe de belastingdienst de arbeidsverhouding tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer kwalificeert. Hoe werkt een VAR? Wanneer een freelancer de zekerheid wenst dat hij fiscaal gezien als een zelfstandige ondernemer wordt aangemerkt, dan kan hij door middel van een aanvraagformulier de Belastingdienst verzoeken een oordeel te geven over zijn status. De Belastingdienst zal aan de hand van de ingevulde gegevens een oordeel geven. Dit zal gebeuren door afgifte van een bepaalde VAR verklaring. Er zijn vier soorten:

- VAR-Winst uit Onderneming (WUO);
- VAR-Directeur Grootaandeelhouder (DGA);
- VAR-Resultaat uit Overige Werkzaamheid (ROW); en
- VAR-Loon.

Is een VAR-WUO of VAR-DGA afgegeven, dan heeft de opdrachtgever de zekerheid dat over de betalingen aan deze freelancer

geen loonbelasting en premies sociale verzekeringen zijn verschuldigd, mits de volgende voorwaarden in acht zijn genomen:

- de opdrachtgever heeft de identiteit van de freelancer vastgesteld, en een kopie van het identiteitsbewijs wordt bij de administratie bewaard;
- de opdrachtgever bewaart een kopie van de VAR bij de administratie;
- de afgegeven VAR is geldig voor de periode dat de werkzaamheden worden verricht (let op: de VAR is geldig voor één kalenderjaar);
- de VAR is afgegeven voor de werkzaamheden die de freelancer bij de opdrachtgever gaat verrichten.

Een VAR-WUO of VAR-DGA geven voldoende zekerheid dat met een echte freelancer een overeenkomst is aangegaan. Maar wat betekenen een VAR-ROW en een VAR-Loon? Is een freelancer in het bezit van een VAR-ROW, dan dient de opdrachtgever zelf te beoordelen of al dan niet van een dienstbetrekking tussen hem en de freelancer sprake is. Zijn oordeel is echter niet doorslaggevend. De Belastingdienst zal bij een eventuele controle het beslissende oordeel vellen. Dit betekent onzekerheid zoals wij deze vanuit het verleden kenden. Wanneer een VAR-Loon is afgegeven, dan is de Belastingdienst van mening dat het werken met deze freelancer leidt tot een

dienstbetrekking, zodat loonbelasting en premies sociale verzekeringen zijn verschuldigd. Alle problemen lijken nu opgelost. De freelancer hoeft op het aanvraagformulier maar de juiste kruisjes te zetten en de Belastingdienst geeft de gewenste VAR af. Maar zo eenvoudig is het niet. De Belastingdienst kan de arbeidsrelatie achteraf beoordelen. Mocht de Belastingdienst tot de conclusie komen dat de VAR op basis van onjuiste gegevens is verstrekt, dan kan tot correctie worden overgaan. Wie hiervoor zal bloeden, hangt af onder welke omstandigheden de aanvraag is gedaan. Is het de freelancer die bij de aanvraag onjuiste gegevens heeft verstrekt, dan zal hij zelf voor de eventuele naheffingen opdraaien. Is er sprake van samenspanning en heeft de opdrachtgever er weet van dat de freelancer bewust onjuiste gegevens heeft verstrekt om de VAR te verkrijgen, dan wordt de naheffingsaanslag aan de opdrachtgever opgelegd. In één situatie dienen opdrachtgevers extra op hun hoede te zijn. Voor de freelancer kan het de nodige inspanning kosten om nieuwe opdrachten te vinden. Daarom schrijven veel freelancers zich in bij een detacheringbureau. Maar een detacheringbureau kent twee verschijningsvormen. De ene vorm is bemiddelen en de andere vorm is uitzenden. Bij

bemiddelen is sprake van het in contact brengen van partijen, waarbij de opdrachtgever en de freelancer uiteindelijk met elkaar een overeenkomst aangaan en het bemiddelingsbureau slechts een aanbrengvergoeding ontvangt. Bij uitzenden gaat de opdrachtgever een overeenkomst aan met het uitzendbureau, waarbij het uitzendbureau de freelancer ter beschikking stelt. Bij bemiddeling bestaat de inspanning van het bemiddelingsbureau uit het bij elkaar brengen van partijen. De VAR van de freelancer blijft in stand. Is er sprake van uitzenden, dan bestaat er echter per definitie een dienstbetrekking tussen het uitzendbureau en de freelancer. Een eventueel afgegeven VAR heeft dan geen waarde. Blijft afdracht van loonbelasting en premies sociale verzekeringen achterwege door het uitzendbureau, dan kan de opdrachtgever aansprakelijk worden gesteld voor de niet afgedragen loonbelasting en premies sociale verzekeringen, wat tot een onverwachte extra kostenpost leidt. Het is dus belangrijk na te gaan of het detacheringbureau een bemiddelingsbureau is of een uitzendbureau.

Ludwig Bindemann

partner employee benefits bij Mazars
Paardekoper Hoffman, Amsterdam

iemand zijn die net zo ambitieus is als de architect zelf. Hij moet namelijk begrip hebben voor de bijzonderheden van de creatieve industrie, zoals het omkunt gaan met druk, chaos, onaffe ideeën en het ego van de ontwerper. Dit vormt ook het grote verschil met andere managers, die vooraf aan risicobeperking doen door alles vooraf te plannen. Een goede bureaumanager (in dit verband ook wel designmanager genoemd) moet de durf hebben om creatieven zoveel mogelijk ruimte te geven en tegelijkertijd weten wat het juiste moment is om sturing aan het proces te geven. Littlefield constateert dat de bureaumanager het best zal functioneren als hij als partner aan het bureau is verbonden, waardoor hij op cruciale momenten is betrokken bij de besluitvorming en hier invloed op heeft. In de Nederlandse vakbladen is, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Duitsland en Engeland, sporadisch aandacht voor de praktijk van de architect. Afgelopen jaar is *de Architect* gestart met de rubriek 'Het bureau' waarin architecten worden ondervraagd over hun praktijk. Een eerdere, vermeldenswaardige bijdrage kwam van Willem Jan Neutelings die in 2000 een prikkelende column voor het toenmalige Archis schreef. Eén daarvan was getiteld 'De sigarenwinkel van de architect', waarin hij het schizofrene karakter van de architect beschrijft: zowel artiest als ondernemer. Waar de artiest in hem er alles aan wil doen om een zo goed mogelijk kunstwerk te maken, dwingt de zakenman hem tot een zo beperkt mogelijke inspanning wil hij zijn winkel draaiend houden (zijn honorarium staat immers bij het begin van het project al vast, dus hoe meer uren er worden besteed, hoe minder geld er overblijft). Voor levende architecten is het vanwege hun relaties met opdrachtgevers en vertegenwoordigers van overheden en uit het oogpunt van concurrentie moeilijk om inzicht te geven in de werkelijke gang van zaken. Omdat mijn partner Don Murphy en ik van (startende) collega's de vraag kregen voorgelegd hoe we dat hadden gedaan, een eigen bureau oprichten, hebben we een boek gemaakt over onze persoonlijke ervaringen met de eerste tien jaren van onze architectuurpraktijk. In deze *VMX Agenda* hebben we niet de gerealiseerde werken gedocumenteerd, maar alles wat nodig was om opdrachten te verwerven en om projecten te realiseren. Het resultaat was een volledig on gecensureerd beeld van de dagelijkse gang van zaken binnen ons bureau. Architecten met praktijkervaring hebben aangegeven er veel in te herkennen, voor jonge architecten betekent het een aanvulling op de puur ontwerpgerichte opleiding.

Een goede bureaumanager moet de durf hebben om creatieven zoveel mogelijk ruimte te geven en tegelijkertijd weten wat het juiste moment is om sturing aan het proces te geven

Kwaliteitsmanagementsysteem

Commerciële noodzaak, toegevoegde waarde of overbodige rompslomp?

Aanbestedende opdrachtgevers kunnen door middel van (pre-) selectiecriteria, zoals de vereiste van een ISO-certificaat, hun risico's beperken. Binnen de architectenbranche zijn de meningen hierover verdeeld. Veel architecten hebben een negatief (voor)oordeel ten aanzien van kwaliteitsmanagementsystemen. Anderen menen dat het

hebben van een goed functionerend systeem de basis vormt voor hun bedrijfsvoering en dat het hen helpt zich te kwalificeren bij opdrachtgevers. Voor het invoeren van een kwaliteitsmanagementsysteem kunnen twee redenen worden aangevoerd. Enerzijds het maken van een professionaliseringslag zoals het invoeren van een eenduidige werkwijze en het krijgen van grip op projectbudgetten en rendement. Anderzijds het behalen van het certificaat voor aanbestedingen of andere commerciële doeleinden. Niet alle opdrachtgevers zijn in staat in te schatten of een architect

een betrouwbare partij is om mee 'in zee te gaan'. Een architect wordt geacht creatief te zijn en een visie te hebben op architectuur en op de vraagstelling van zijn klant. Hij wordt echter ook geacht in staat te zijn medewerkers, de projecten en zijn bedrijf professioneel aan te sturen. Gezien de ontwikkelingen in selectiecriteria biedt een certificering volgens de NEN:9001 norm de opdrachtgevers die vorm van zekerheid waarnaar ze op zoek zijn. Watervaart de opdrachtgever als een architect een goed functionerend managementsysteem heeft? Duidelijkheid in afspraken en con-

tracten, een doordacht proces en gekwalificeerde medewerkers. Dat is logisch gezien het feit dat het succesvol invoeren van een certificeerbaar systeem dwingt om projecten en alle randvoorwaarden in een organisatie weloverwogen in te richten, na te leven en te onderhouden. Watervaart een architectenbureau zelf? Het opzetten en onderhouden van een goed functionerend systeem kost tijd. Echter minder tijd dan dat anders nodig is om het wiel steeds weer opnieuw uit te vinden, brandjes te blussen en medewerkers in de goede richting te sturen. De overgrote meerder-

heid van alle architectenbureaus die succesvol een systeem hebben ingevoerd, geven aan veel plezier te hebben van hun systeem. Managementsystemen worden als bedreigend gezien. Het zou ten koste gaan van de creativiteit en bureaucratie met zich meebrengen. Wat wordt vergeten is dat een architect in een afsprakenstelsel afspraken vastlegt die hij belangrijk vindt. Bijvoorbeeld de manier waarop hij in zijn organisatie om wil gaan met planning en urenbeheersing. Gezien de huidige economische ontwikkelingen en vanuit rendementsdenken is dat geen overbodige luxe.

In de branche zijn ook negatieve geluiden te horen. Bijvoorbeeld van medewerkers van bureaus waar een gecertificeerd systeem wordt gehanteerd. De vraag is of het managementsysteem bij deze bedrijven succesvol is ingevoerd. Martin van der Werf, bureaumanager bij Mei Architecten en stedenbouwers, zegt daarover het volgende: "de aanleiding voor medewerkers om het systeem te diskwalificeren is de weerzin tegen formele afspraken. Naast een goed doordacht en eenvoudig beschreven systeem moet je ervoor zorgen dat de afspraken die voor de organisatie belangrijk zijn, in de genen

van de medewerker komen." Opdrachtgevers en andere selecterende partijen als bouwmanagementbureaus hanteren in toememende mate certificering als selectiecriteria. Dit kan een bedreiging zijn maar ook een kans. De kans om door middel van een goed doordacht en goed ingevoerd systeem meer grip te krijgen op organisatie, rendement en commerciële effectiviteit.

Martijn Scheijde

Bureau de Bont,
Amersfoort

Ontwerpmanagement

Architecten moeten kleur bekennen

Architectenbureaus en strategisch management gaan van nature niet samen. Toch is het verstandig hier de nodige aandacht aan te besteden, te beginnen met het kritisch bezien van de eigen marktpositie. De bureauprofielen van de Amerikaanse management consultant Weld Coxe zijn hierbij een bruikbaar hulpmiddel. Coxe verdeelt architectenbureaus op basis van het zwaartepunt in hun dienstverlening onder in drie typen. Voor het ‘strong idea’ bureau is dat het leveren van creativiteit ten behoeve van vooruitstrevende ontwerpen voor unieke projecten. De kracht van het tweede type, het ‘strong service’ bureau, is de betrouwbaarheid in het realiseren van complexe projecten, toegesneden op de wensen van de opdrachtgever. ‘Strong delivery’ bureaus tenslotte bieden vooral efficiënte dienstverlening ten behoeve van routinematige opdrachten.

Ik heb deze bureauprofielen verder uitgewerkt op basis van kenmerken zoals bureaucultuur, organisatie-structuur en marktomgeving. Bij een strong idea bureau is sprake van weinig formele regels en veel

discipline. Het is georganiseerd rond een sterk individu en wordt in zijn functioneren beïnvloed door de veranderende marktomstandigheden. Bureaus waarbij het accent ligt op een goede dienstverlening, hebben vaak een formele structuur met meerdere directeuren, zijn georganiseerd in teams van specialisten en vervullend de rol van bouwheer. Bij de strong delivery bureaus staat het zo efficiënt mogelijk werken voorop. Ze kennen een vergaande standaardisatie van hun werkzaamheden en opereren in een redelijk stabiele marktomgeving. Recent heb ik deze profielen op twee verschillende plekken voorgelegd. Eerst bij de studenten van ‘het Experiment’, een opleiding voor jonge architecten, daarna bij een workshop met drie grote Amsterdamse bureaus. Dit leverde een aantal interessante inzichten op. Zo werken veel jonge architecten bij een strong service of delivery bureau, maar zien ze liever dat dit zich als strong idea bureau gedraagt. De populariteit van het strong idea profiel is eerder te verklaren uit de hang naar collegiale waardering en roem dan uit zakelijk succes. Wat verder opvalt, is dat architecten zich moeilijk in een hokje laten plaatsen. Tijdens de Amsterdamse workshop viel de neiging

tot ‘cherry picking’ van de meest aantrekkelijke kenmerken van de verschillende profielen op. Wel vooruitstrevende architectuur, maar geen machocultuur met een leidende architect aan het hoofd bijvoorbeeld.

Waar ondernemers in andere bedrijfstakken alles op alles zetten om hun unieke ‘selling points’ uit te buiten, zijn architecten als de dood om zich te beperken. Vrijwel iedere architect zegt dat hij de capaciteit heeft om van stad tot stoel te ontwerpen en dat hij kennis heeft van het programma van eisen tot aan de oplevering. Eigenlijk wil iedereen hetzelfde zijn: ‘strong idea’ met een vleugje ‘strong service’. Het onderlinge onderscheid wordt vooral gezocht in de beeldtaal van de architectuur. Vanuit de aard van de profissie is deze voorkeur begrijpelijk. Toch zouden bureaus – zeker in tijden van krapte op de markt – er goed aan doen om juist hun onderscheidende kracht te benutten. Het zal ze duidelijker profileren en het maakt ze voor potentiële opdrachtgevers herkenbaarder. En voor wie vreest dat dit leidt tot eenzijdigheid: iedere kleur kent veel schakeringen.

Alid van Doorn

Van Doorn.management for architecture

Opdrachtgever

Iedere architect krijgt de opdrachtgever die hij of zij verdient

De samenwerking tussen een architect en een professionele opdrachtgever is sinds jaar en dag onderwerp van discussie. Dit komt voornamelijk door de grotendeels gezonde spanning tussen de belangen van beide partijen. Daar waar een architect meestal is gericht op ‘het mooiste gebouw binnen gegeven randvoorwaarden’, is zijn opdrachtgever bezig met portfeuille afwegingen, doelgroepen, afzetbaarheid en kosten. Het is daarbij natuurlijk de wens van (bijna) iedere opdrachtgever dat het uiteindelijke gebouw

juist aan deze aspecten een belangrijke (extra) bijdrage levert. Om inzicht te krijgen in de wereld van de opdrachtgever, kunnen binnen deze groep mensen uiteenlopende types worden onderscheiden; in extremo onder te verdelen in ‘dreamers’ en ‘briefers’. De dreamers zullen in het eerste gesprek met de architect hun vage wensen en eisen formuleren en zich uitdrukken in termen van globale kwaliteiten en vergelijkbare ontwerpoplossingen. Hierbij is er veel ruimte voor eigen interpretaties en inbreng van de zijde van de architect. De briefers bevinden zich aan het andere uiteinde van het spectrum en komen met een gedetailleerd programma van eisen, waarin naast de metrages, afwerkingsniveau en volumes, ook de beeldkwaliteit exact is gedefinieerd. De meeste opdrachtgevers houden zich ergens in het midden van dit spectrum op. Niet alleen het ontwerpen van het gebouw maar ook het vormgeven van het proces tussen opdrachtgever en architect is cruciaal voor het al dan niet slagen van een project. Het hangt sterk van de opgave af of er ook daadwerkelijk ruimte is voor samen ‘dromen’. Daarbij kunnen de planning en/of de concrete vraagstelling van een overheid deze extra tijdsinvestering flink in de weg zitten. Maar indien deze ruimte er wel is, levert dit vaak aansprekende, interessante en vooral vernieuwende (ontwerp)oplossingen op. Het gevaar zit hem in de fase hierna. Hierin moet het ontwerp met een duidelijke ontwerpvisie, maar met beide benen op de grond, ver-

der worden uitgewerkt op basis van steeds concretere eisen en wensen. Het risico is dan dat de ontwerper nog steeds met het hoofd in de wolken loopt en de opdrachtgever al bezig is de ‘droom’ haalbaar te maken. In deze fase is het voor beide partijen cruciaal een grote mate van flexibiliteit én van duidelijkheid naar elkaar te tonen. Iedereen wil ten slotte graag dromen, maar we zien onze gezamenlijke dromen toch ook graag in gebouwde vorm verschijnen. Inzicht in elkaar’s belevingswerelden kan bijdragen aan wederzijds begrip en de totstandkoming van ontwerpen waar we uiteindelijk allemaal van dromen.

der worden uitgewerkt op basis van steeds concretere eisen en wensen. Het risico is dan dat de ontwerper nog steeds met het hoofd in de wolken loopt en de opdrachtgever al bezig is de ‘droom’ haalbaar te maken. In deze fase is het voor beide partijen cruciaal een grote mate van flexibiliteit én van duidelijkheid naar elkaar te tonen. Iedereen wil ten slotte graag dromen, maar we zien onze gezamenlijke dromen toch ook graag in gebouwde vorm verschijnen. Inzicht in elkaar’s belevingswerelden kan bijdragen aan wederzijds begrip en de totstandkoming van ontwerpen waar we uiteindelijk allemaal van dromen.

Lars Mosman

Ontwikkelingsmanager Heijmans Vastgoed, Almere

Veelbelovende initiatieven

Het bureau Rijksbouwmeester is onder leiding van

Jo Coenen in 2003 gestart met een interessant programma, genaamd ‘het Experiment’. Hierin krijgen jonge architecten een snelcursus inzicht in de praktijk. Gedurende twee jaar worden ze eenmaal per maand geconfronteerd met onderwerpen als bouwbesluit, selectieprocedures, contracten, project- en bureauorganisatie en de maatschappelijke positie van de architect. Het is alleen jammer dat deelname aan het programma nog vrijblijvend is en weinig verplichtingen kent.

Dat er behoefte is aan kennis over de Nederlandse architectuurpraktijk blijkt ook uit twee recente initiatieven. De website *Architectenwerk* heeft in 2007 een verkiezing van het bureau van het jaar georganiseerd. De eerste ronde is gewonnen door UNStudio. Bij deze prijs staat niet het werk, maar het bureau centraal. Het doel van de prijs is om de professionaliteit en de innovatiekracht van de Nederlandse architectenbureaus onder de aandacht te brengen van opdrachtgevers, pers en publiek. Bureaus werden hiervoor beoordeeld op de thema’s duurzaamheid, innovatie, kennisontwikkeling, klantvriendelijkheid en bedrijfsvoering. Het blijkt echter moeilijk te zijn dit initiatief te continueren. In 2007 werd de verkiezing gehouden tussen de elf meest gepubliceerde bureaus. Daarmee was ze een redelijk objectieve graadmeter. In de tweede editie (2008, waar Rudy Uytenhaak de hoofdprijs won) is de prijs minder interessant geworden doordat iedereen zichzelf kon aanmelden.

De initiator van deze website, voormalig BNA voorzitter Kees van der Hoeven, heeft ook een database opgezet onder de naam *K+NAP*, Kenniscentrum voor de Nederlandse Architecten Praktijk. Met dit kenniscentrum wil hij actuele kennis en informatie bundelen en toegankelijk gaan maken voor architecten. Helaas is de site sinds mei 2007 niet meer bijgewerkt.

De BNA laat vrijwel elk jaar een bedrijfsvergelijkend onderzoek uitvoeren naar de stand van zaken binnen de branche. De uitkomsten hiervan worden in beperkte vorm en in een kleine oplage verspreid. Deze data kunnen een goede basis vormen voor verder onderzoek naar de gang van zaken en mogelijke verbeteringen van de praktijk. Wellicht dat de uitkomsten hiervan ook gaan worden gebruikt in de BNA Academie, die een aanbod gaat leveren voor de sinds dit jaar verplichte bij- en nascholing voor alle architecten.

Noodzaak kennisinstituut

Meer aandacht voor de Nederlandse architectuurpraktijk is vooral een noodzaak aangezien onderzoek heeft uitgewezen dat architecten gemiddeld een kwart van hun tijd besteden aan datgene waar ze voor zijn opgeleid en meestal ook het liefst doen: het ontwerpen. Driekwart van hun tijd doen ze andere dingen, een goed bureaumanagement kan hier een grote rol in spelen. Veel vakgebieden, zoals de geneeskunde, advocatuur en reclamewereld, kennen een sterk praktijkgericht kennisinstituut dat is gelieerd aan een universiteit en deels door de praktijk zelf wordt gefinancierd. Een vergelijkbaar instituut, gefinancierd door overheid en branche samen, gevestigd aan een universiteit en werkend aan praktijkgerichte vragen is zeer wenselijk voor de Nederlandse architectuur. Het is geen luxe om actuele onderwerpen systematisch en met diepgang te bestuderen en de uitkomsten hiervan breed onder de aandacht te brengen van architecten, opdrachtgevers, beleidsmakers en andere betrokkenen. Dit alles met als doel om de rol van de architect te versterken.

Personeel

Op weg naar een succesvol werkgeverschap

Als een architect een bureau begint, dan is het hoofdstuk ‘Personeel’ meestal een groot vraagteken. Zeker in tijden van krapte op de arbeidsmarkt is het werven van goede medewerkers al geen sinecure, maar wat er verder nog bij komt kijken is voor de meeste beginnende architecten een raadsel. Gelukkig heeft de architectenbranche een CAO, gecombineerd met het *Handboek Functie-indeling*, waarin heel veel is geregeld. Het doornemen van deze algemeen bindend verklaarde CAO is een absolute aanrader. Daarnaast stelt de BNA digitaal instrumentarium beschikbaar in de vorm van protocollen, voorbeelden en collectieve contracten die het de beginnende architectenbureaus een stuk gemakkelijker maken. Tenzij de nieuwe medewerker een VAR (Verklaring Arbeidsrelatie) kan overleggen kan men ervan uit gaan dat de meeste arbeidsverhoudingen een dienstbetrekking zijn, en daarom onder de loonheffingen vallen.

Met deze informatie kan een werkgever zich aanmelden bij de Belastingdienst en het Pensioenfonds voor Architectenbureaus. Ook is het noodzakelijk een personeelsadministratie in te richten.

Hierin worden berekeningen van bruto- naar nettosalarissen (loonstroken) bewaard, samen met de aangiften en afdrachten loonbelasting, sociale verzekering- en pensioenpremies en de jaaropgave. De meeste werkgevers besteden de berekening van bruto- naar nettosalarissen uit aan een servicebureau. Daarnaast wordt in de perso-

neelsadministratie het personeelsdossier bewaard met de arbeidsovereenkomst, een loonbelastingverklaring, een kopie van het identificatiebewijs en aanmelding bij pensioenfonds, ziektewet- en arbeidsongeschiktheidsverzekeraar.

Voor de begeleiding van het ziekteverzuim moet een werkgever naar een arbodienst of arbo-arts. Het is verstandig om een ziekteverzuimprotocol op te stellen.

Aangezien de werknemer recht heeft te sparen in een spaarloonregeling of levensloopregeling, moet een contract worden afgesloten met een bank of verzekeraar. Dan komt de dag dat de eerste medewerker het nieuwe architectenbureau betreedt. Een goede werkplek met instelbaar meubilair, voldoende (dag)licht en een gezond klimaat (lucht/geluid/warmte) is essentieel. Pauzesoftware ter voorkoming van RSI is tevens een aanrader.

Direct aan het begin van de aanstelling moeten er duidelijke afspraken met de medewerker worden gemaakt over een eventuele collectieve bedrijfsvakantie en het opnemen van vrije dagen en uren. Na verloop van tijd zal er wederzijds behoefte zijn om het functioneren te bespreken. Dit gebeurt tijdens een functioneringsgesprek waarin de doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemer worden doorgenomen; deze zijn voor beide partijen van wezenlijk belang. Bewaar het verslag in het personeelsdossier. Het is even doorbijten maar dan staat niets een succesvol werkgeverschap meer in de weg!

Simone Kraaijenbrink

Bentham Crouwel Architecten, Amsterdam