

Sterk door overleg



# Personeelsbeleid en werkorganisatie in het vrije beroep

Paul De Hondt  
Sandra Hellings







# Inhoud

■ Inleiding	5
<b>1. Schaalvergroting</b>	<b>6</b>
■ Kleinschaligheid voorlopig nog troef	6
■ Groei, ondanks individualisme	7
■ Schaalvergroting morgen	7
■ Samenwerking als alternatieve route	8
<b>2. De organisatie van het werk</b>	<b>9</b>
■ Informatica als werkinstrument	9
■ Teamwerk in opmars	9
■ Structuur door competenties en hiërarchie	10
■ Outsourcing is een trend	11
<b>3. Zorgen voor kwaliteit</b>	<b>12</b>
■ De kwaliteit systematisch beheersen	12
■ Sleutelen aan de kwaliteit	13
■ Kwaliteitscertificaat ISO-9001	14
<b>4. Opleidingsbeleid</b>	<b>15</b>
■ Intensieve training van professionals	15
■ Vooral bijscholing in het eigen vakgebied	16
■ Bijblijven op verschillende manieren	16
■ Geen planmatige aanpak	17
<b>5. Rekruteren van medewerkers en personeel</b>	<b>18</b>
■ Krapte op de arbeidsmarkt	18
■ Een nieuwe rekruteringsstrategie	19
■ e-HRM in het vrije beroep	19
<b>6. Interne communicatie</b>	<b>20</b>
■ Regelmatig overleg wenselijk	20
■ Functioneringsgesprekken breken door	21
<b>7. Motivatie, loon en loopbaan</b>	<b>22</b>
■ Voorzichtig met extra voordelen	22
■ Een bonus voor goede prestaties	24
■ Kansen op een loopbaan	25
<b>8. Werkdruk</b>	<b>26</b>
■ Vaak te lang werken	27
■ Flexibele arbeid met oog voor evenwicht werk-privé	27
■ Strategisch timemanagement	29
■ Besluit: Zijn de vrije beroepen goed georganiseerd?	30
■ Meer informatie	32

## Onderzoeksanpak en definities

De cijfers in deze brochure zijn het resultaat van een enquête bij 1.327 kantoren en praktijken van vrije beroepen die werkgever zijn in Vlaanderen of Brussel. In deze organisaties zijn er 2.229 associés. Een associé is een zaakvoerder van een solopraktijk of een partner in een associatie of vennootschap. In het totaal bereikt dit onderzoek ongeveer 4.300 vrije beroepsbeoefenaars, zowel associés als vrije beroepsbeoefenaars die als medewerker aan een praktijk verbonden zijn. Denk hierbij aan de adjunct-apotheker, de advocaat-medewerker of de kandidaat-notaris. Het gemiddelde kantoor van een vrij beroep-werkgever telt 6 personen. In theorie treffen we in elke praktijk 1,5 associé, 1,5 medewerker en een 0,5 stagiair aan. Deze kunnen rekenen op de ondersteuning van 2,5 overige personeelsleden (secretaresse, tekenaar, verpleegkundige...). Specifiek voor het vrije beroep is dat medewerkers soms onder het statuut van 'zelfstandige' werken. Dit is zo voor 38% van de medewerkers.

### Samenstelling van de kantoren en praktijken

	Gemiddelde per organisatie	Totaal steekproef		
Associés	1,60	2.229		
Medewerkers	1,56	2.070	➡	Statuut van de medewerkers
Stagiairs	0,45	597	werknemers	62%
Overig personeel	2,33	3.091	zelfstandigen	38%
Totaal	6,02	7.989		

### Deze studie omvat representatieve gegevens

over 15 verschillende vrije beroepen verdeeld over vier sectoren:

#### Economische beroepen:

- accountant/belastingconsulent
- boekhouder/fiscalist
- bedrijfsrevisor

#### Juridische beroepen:

- advocaat
- gerechtsdeurwaarder
- notaris

#### Bouwkundige beroepen:

- architect
- landmeter
- tuin- en landschapsarchitect
- interieurarchitect

#### Medische beroepen:

- apotheker
- arts
- tandarts
- dierenarts
- kinesitherapeut

In deze beknopte brochure zijn geen cijfers per beroep opgenomen. De geïnteresseerde lezer kan hiervoor terecht in het omvangrijke informatiedossier dat over dit onderzoek beschikbaar is (Sandra Hellings, Personeelsbeleid en kantoororganisatie in het vrije beroep. TOA-sectorsurvey. SERV/STV-Innovatie & Arbeid, 2003).



## Inleiding

Het reële beeld van de vrije beroepen stemt al geruime tijd niet meer overeen met dat van de alleen werkende practicus. De sector van de vrije beroepen is vandaag een belangrijke werkgever. Maar leiding geven en samenwerken stelt nieuwe uitdagingen voor de tandarts, de boekhouder, de notaris of de architect. Een goede werkorganisatie en een motiverend personeelsbeleid neemt de vrije beroepsbeoefenaar niet zomaar over uit een traditioneel HRM-handboek.

Vrije beroepen zijn immers kleine KMO's in een heel specifieke context voor organisatie en personeel. Enkele voorbeelden maken dit duidelijk:

- De vrije beroepsbeoefenaar is tegelijk bedrijfsleider en uitvoerder van de dienstverleningsprocessen. Haar of zijn medewerkers zijn 'ondergeschikten', maar blijven tezelfdertijd confraters.
- De individuele professionele aansprakelijkheid en de vaak persoonsgebonden dienstverlening bemoeilijken het 'delegeren' van taken en verantwoordelijkheden aan personeelsleden.
- Een vrij beroep is een kennisorganisatie die afhankelijk is van het talent van mensen en moet de competenties blijven ontwikkelen.
- De vrije beroepen volgen niet ongeremd de economische logica van de markt. Dit heeft effect op de structuur van de sector en de speelruimte die er is voor een modern personeelsbeleid.

In deze brochure leest u hoe vrije beroepen – uit alle sectoren, met kleine praktijken en groeiende kantoren – het werk organiseren en hoe ze vraagstukken over personeel aanpakken. De eerste drie hoofdstukken gaan vooral over organisatorische kwesties: schaalvergroting, organisatiestructuur en kwaliteitszorg. Vanaf hoofdstuk vier komt het personeelsbeleid in zijn verschillende facetten aan bod: permanente vorming, rekruteren, motiveren en flexibiliteit.



# Schaalvergroting

Eén van de voornaamste managementdiscussies in het vrije beroep gaat over schaalvergroting. Vooral de snelle evolutie van de kennis en de hoge eisen van cliënten en patiënten zouden groei nodig maken. Meer dan zes op tien vrije beroepsbeoefenaars delen deze mening.

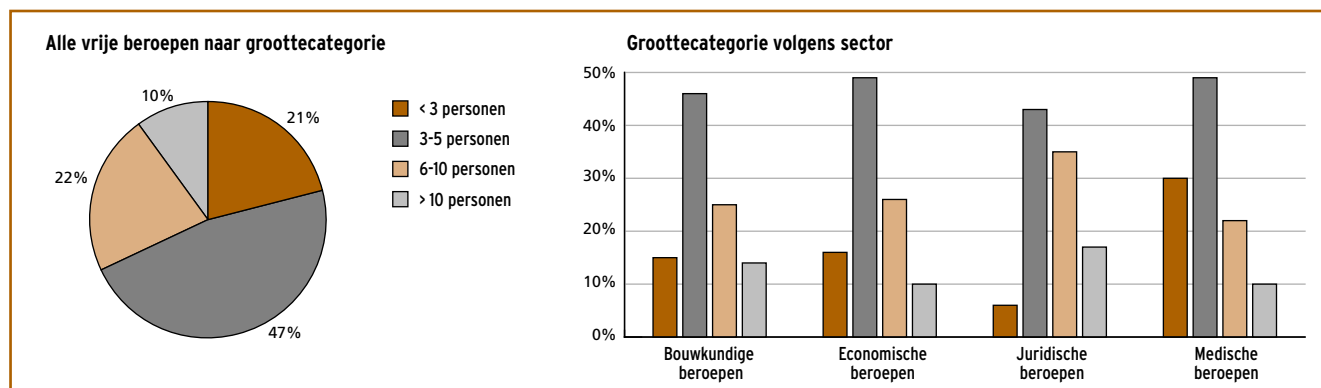
## Stelling

	Akkoord	Niet akkoord
Schaalvergroting is nodig voor dit vrije beroep	62%	38%

## Kleinschaligheid voorlopig nog troef

Het vrije beroep blijft een uitermate kleinschalige sector. Eén op vijf praktijken telt minder dan drie personen en amper één op tien beroepsbeoefenaars verenigen meer dan tien mensen rondom zich. Het gaat hierbij zowel om associés, medewerkers, stagiairs en overige personeelsleden. Echt grote organisaties van meer dan vijftig personen zijn er bijna niet (0,6%).

## Aantal werkzame personen



De sector maakt wel het verschil: medische vrije beroepen tellen door de band minder dan zes personen, de grootste kantoren treffen we aan in de juridische en de bouwkundige sector. De omvang van een kantoor of praktijk hangt ook samen met andere kenmerken. Zo gaat een grotere schaal hand in hand met een zakelijk cliënteel.

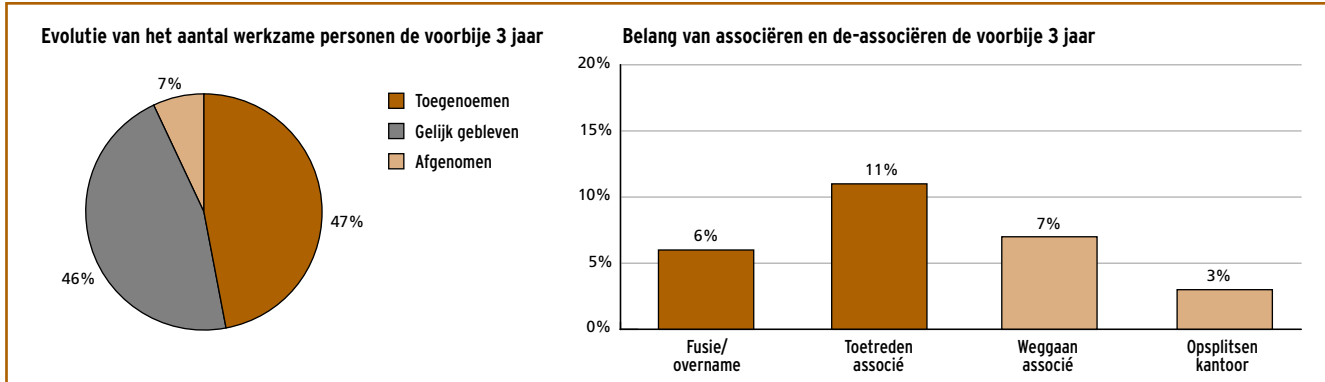
## Type cliënteel en schaal

	< 3 personen	3-5 personen	6-10 personen	> 10 personen
Particulieren	74%	59%	47%	31%
Zakelijk cliënteel	26%	41%	53%	69%

### Groei, ondanks individualisme

Bijna de helft van de vrije beroepen zag de grootte van zijn praktijk de voorbije drie jaar toenemen. Krimpende organisaties zijn er nauwelijks. Deze groei is toe te schrijven aan tewerkstelling van medewerkers of overig personeel en niet aan een golf van associaties of fusies. De voorbije drie jaar waren maar een beperkt aantal kantoren betrokken in dergelijke operaties en bijna evenveel maakten het omgekeerde mee.

#### Groei en associatievorming in cijfers



Vandaag treffen we in ongeveer één op drie praktijken geassocieerde vrije beroepen aan. De associaties bestaan meestal uit twee à drie vennoten en zijn hoofdzakelijk geïntegreerde associaties, waarbij men zowel kosten als baten deelt.

#### Stand van zaken associaties

	Geen associatie	Associatie: enkel kostendeling	Associatie: deling kosten en baten
Alle vrije beroepen	68%	11%	21%

Bijna negen op tien kantoren en praktijken erkennen dat het sterke individualisme van de vrije beroepsbeoefenaars een belangrijke belemmering vormt voor associaties en fusies. Alle organisatietypes en sectoren laten voor deze stelling zeer hoge cijfers noteren.

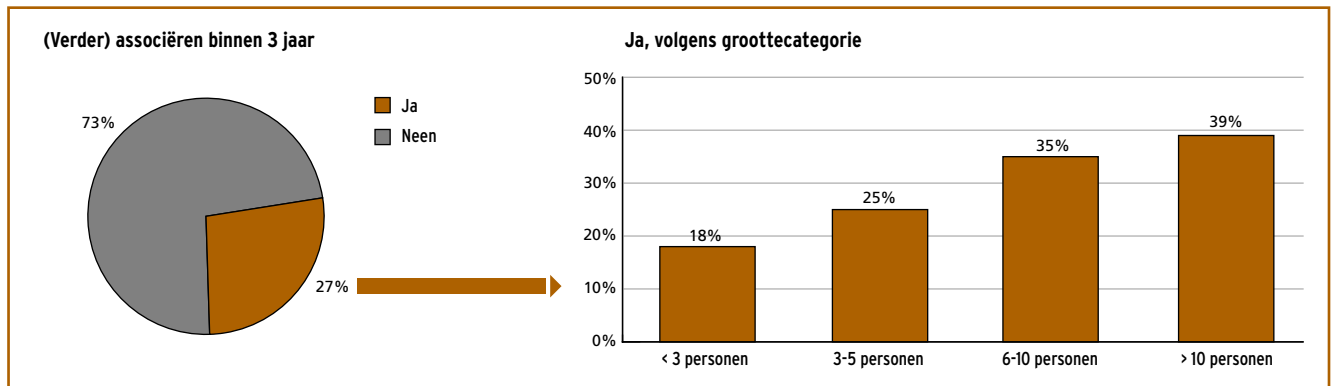
#### Stelling

	Akkoord	Niet akkoord
Associaties en fusies komen moeizaam tot stand door het sterke individualisme	89%	11%

### Schaalvergroting morgen

De grote sprong voor de associatie is ook niet meteen voor morgen. Iets meer dan een kwart van de vrije beroepen wil zich binnen een periode van drie jaar associëren. Het zijn vooral de grotere kantoren die een gezamenlijke beroepsuitoefening onder de vorm van een associatie nastreven of de al geassocieerde vrije beroepen die hun huidige samenwerking willen uitbreiden.

### Associaties in de toekomst

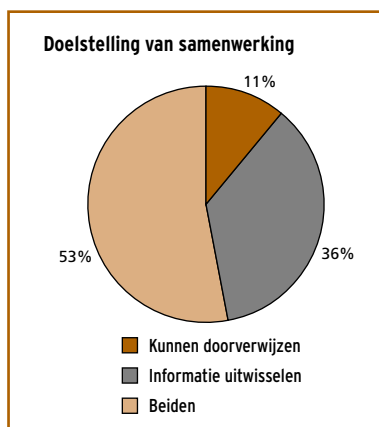


### Samenwerking als alternatieve route

Een alternatief voor werken in een groter verband is een netwerk uitbouwen met andere kantoren of praktijken uit hetzelfde vrije beroep. Bijna drie op vier vrije beroepen, zowel van kleine als grotere kantoren onderhouden zulke professionele contacten met collega's. Netwerking is voor de grotere praktijken complementair aan schaalvergroting. Vrije beroepen hebben dit netwerk nodig om in vertrouwen cliënten of patiënten door te verwijzen naar een confrater. Dit is een belangrijk motief voor losse samenwerking maar zelden het enige. De meeste vrije beroepen zoeken ook een inhoudelijke meerwaarde in losse samenwerking door onderling informatie uit te wisselen.

### Type losse samenwerking volgens groottecategorie

	Alle vrije beroepen	< 3 personen	3-5 personen	6-10 personen	> 10 personen
Binnen eigen beroep	73%	75%	70%	74%	84%
Interprofessioneel	72%	63%	72%	71%	79%



In heel wat vrije beroepen overschrijden inhoudelijke kwesties de grenzen van het traditionele vakgebied. Dit is bvb. het geval voor de accountant-belastingconsulent en de fiscaal-advocaat. Om een goede dienstverlening te verzekeren is ook interprofessionele samenwerking nodig met vrije beroepen uit aangrenzende professies. Meer dan zeven op tien vrije beroepen werken vandaag op een informele manier interprofessioneel samen. De kleinste praktijken (bvb. van tandartsen of dierenartsen) hebben minder behoefte aan interprofessionele netwerking. Ook bij interprofessionele samenwerking combineren de meeste vrije beroepen commerciële en inhoudelijke doelstellingen.



# 2

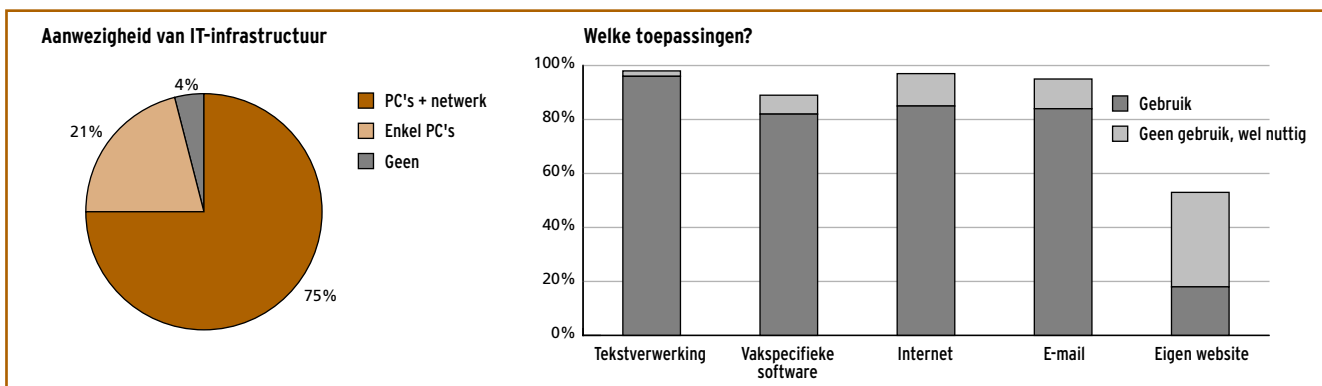
## De organisatie van het werk

Bij een goede organisatie van het werk komen heel wat zaken kijken. De vrije beroepsbeoefenaars moeten de taken verdelen, de juiste technische hulpmiddelen ter beschikking stellen en eventueel externe dienstverleners inhuren. Vraag is of ook een meer formele structuur nodig is voor het vrije beroepskantoor.

### Informatica als werktinstrument

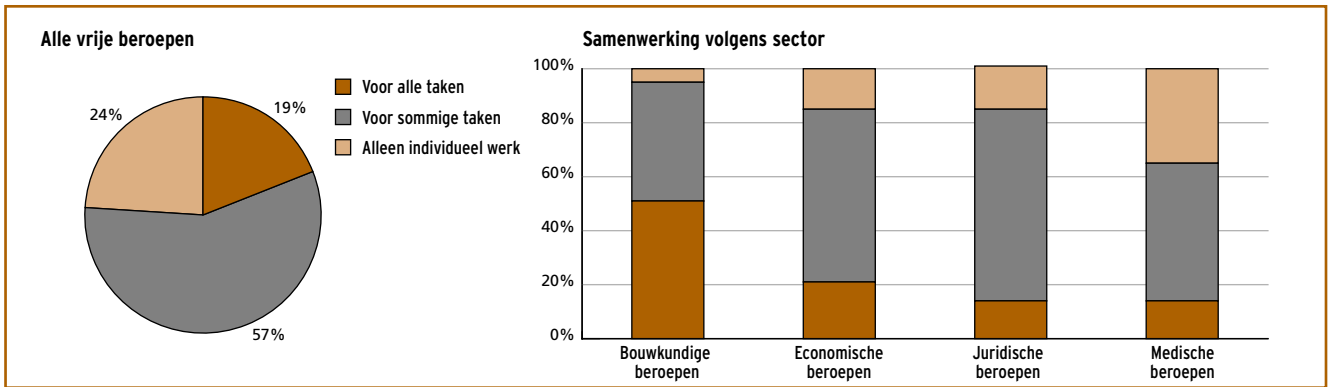
Bijna alle kantoren zijn uitgerust met pc's (21%) of een computernetwerk (75%). De nieuwe informatietechnologie heeft de vrije beroepen een belangrijk hulpmiddel geboden zowel voor klassiek secretariaatswerk (bv. tekstverwerking: 96%) als voor de eigenlijke dienstverlening aan de hand van vakspecifieke software (82%). Ook e-mail (84%) en internet (85%) zijn niet aan het vrije beroep voorbij gegaan. Bijna één op vijf praktijken heeft een eigen website. Nog heel wat andere beroepsbeoefenaars maken er nog geen gebruik van, maar vinden e-mail, internet en vooral een eigen website wel een nuttige toepassing.

### Gebruik van informatica en communicatietechnologie



### Teamwerk in opmars

Bij de meeste vrije beroepen werken meerdere personen samen aan opdrachten, dossiers of behandelingen. De mogelijkheid tot teamwerk is afhankelijk van de aard van de dienstverlening en verschilt bv. sterk tussen de bouwkundige en de medische vrije beroepen. In meer dan acht op tien kantoren bestaat samenwerking er ondermeer uit dat overige personeelsleden ook een aantal voorbereidende taken gedelegeerd krijgen. Bij meer dan drie op vier vrije beroepen ziet men onderling toe op de kwaliteit van mekaars werk.



Ⓒ **Mate en aard van de samenwerking**

**Waaruit bestaat de samenwerking?** Ⓔ

	Altijd	Soms	Nooit
Delegeren van voorbereidende taken	26%	57%	17%
Kwaliteitscontrole door collega	38%	39%	23%

**Structuur door competenties en hiërarchie**

De aanzet van de organisatiestructuur bij vrije beroepen volgt automatisch uit de aanwezigheid van bepaalde competenties: zaakvoerders of vennoten staan in voor het beheer en verzekeren, eventueel samen met medewerkers, de dienstverlening. Overige personeelsleden zorgen voor ondersteuning. Op basis van de aanwezige competenties kan men de vrije beroepen verdelen in drie gelijke groepen.

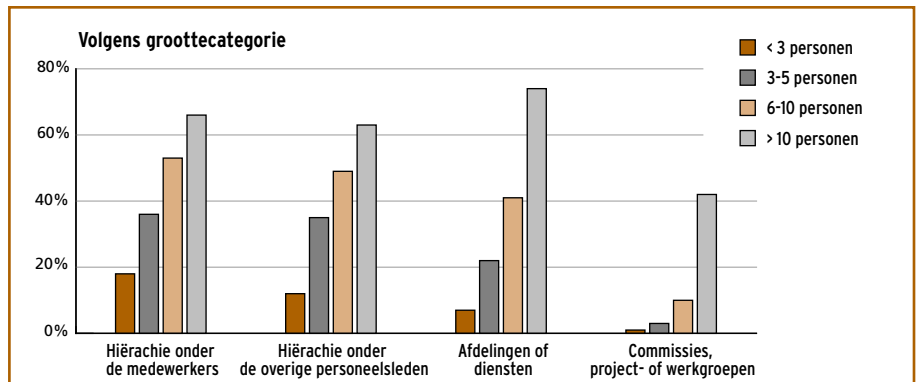
**Drie organisatietypes**

Solopraktijk (zaakvoerder met overig personeel)	Medewerkerpraktijk (zaakvoerder met medewerker(s) en ev. overig personeel)	Associatie (meerdere associés met medewerkers en/of overig personeel)
33%	35%	32%

Om en bij de vier op tien vrije beroepen kiezen er voor om bij medewerkers en bij overige personeelsleden een zeker hiërarchisch onderscheid te maken, wellicht op basis van ervaring of anciënniteit. Deze politiek neemt toe met de omvang, maar komt in praktijken met 3 à 5 personen courant voor. Organisaties splitsen zich pas op in verschillende afdelingen of diensten vanaf een zekere schaal: bijna drie op vier kantoren van meer dan tien personen kennen een dergelijke structuur. Opdrachten en beheerstaken toewijzen aan commissies en project- of werkgroepen ligt veel minder voor de hand. Nauwelijks 8% van de vrije beroepen (vooral advocaten- en architectenkantoren) evolueerden naar zo'n structuur.

**De organisatiestructuur**

Alle vrije beroepen	
Hiërarchie onder de medewerkers	45%
Hiërarchie onder de overige personeelsleden	39%
Afdelingen of diensten	26%
Commissies, project- of werkgroepen	8%

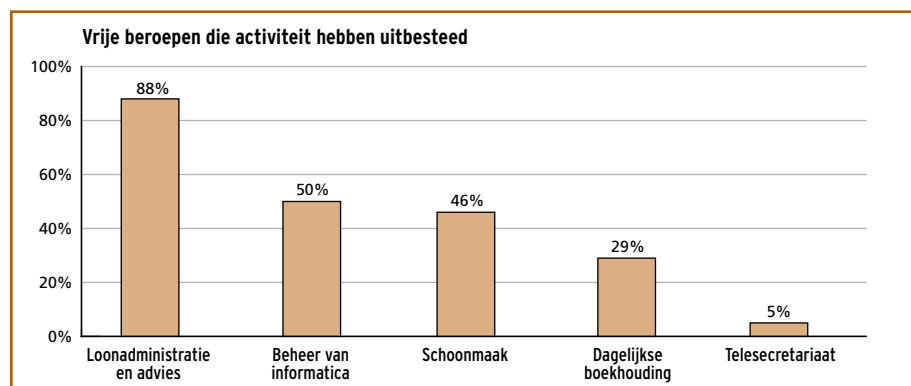




### Outsourcing is een trend

Bijna alle kantoren en praktijken besteden ondersteunende taken uit aan externe dienstverleners. Zo werken meer dan acht op tien vrije beroepen voor hun personeelsadministratie met een sociaal secretariaat. De helft van de kantoren doet voor informaticavraagstukken beroep op een IT-dienstverlener. Meer dan vier op tien vrije beroepen huurt een schoonmaakbedrijf in en ongeveer drie op tien vrije beroepen hebben hun volledige boekhouding doorgeschoven. De diensten van een telesecretariaat zijn in deze tijd van de mobiele telefoon niet meer zo nuttig.

### Uitbesteden van ondersteunende diensten



# 3

## Zorgen voor kwaliteit

Voor bijna alle vrije beroepen is hun reputatie een belangrijke troef. Een goede naam is te danken aan de kwaliteit van de dienstverlening. Traditioneel is dit de verantwoordelijkheid van de individuele vrije beroepsbeoefenaar. In de mate dat vrije beroepen gaan samenwerken en personeel tewerkstellen vergt dit meer systematische aandacht. Men noemt dit vandaag kwaliteitszorg.

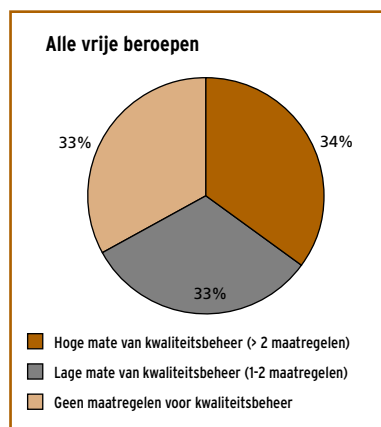
### Belang van de reputatie

	Erg belangrijk	Eerder belangrijk	Neutraal	Onbelangrijk
Alle vrije beroepen	48%	40%	9%	3%

### De kwaliteit systematisch beheersen

In de dienstverlening kan men de kwaliteit trachten te bewaken door in een kantoor of praktijk goede afspraken te maken en een aantal regels schriftelijk vast te leggen in procedures. Twee op drie vrije beroepen neemt vandaag reeds een aantal maatregelen voor kwaliteitsbeheer. 34% van de kantoren is hier zelfs in hoge mate mee bezig.

### Maatregelen voor kwaliteitsbeheer

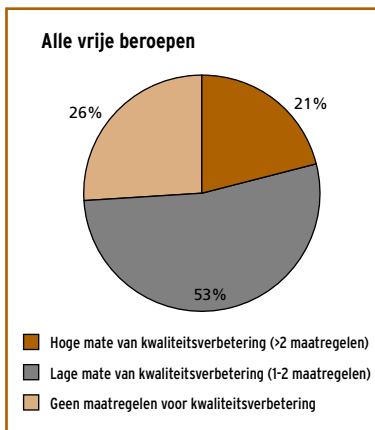


### Welke schriftelijke regels of procedures?

	Deontologie	Beheer van documenten	Taakverdeling	Andere
Alle vrije beroepen	57%	47%	44%	27%
Bouwkundige beroepen	52%	53%	44%	23%
Economische beroepen	63%	65%	59%	35%
Juridische beroepen	55%	40%	38%	23%
Medische beroepen	57%	40%	39%	26%

In de eerste plaats zullen vrije beroepen de deontologische principes of de gedragscode voor hun werknemers verduidelijken en vastleggen: bijna zes op tien kantoren zijn hierom bekommerd. Iets minder dan de helft van de praktijken heeft ook procedures over het beheer van documenten en dossiers. De economische beroepen (65%), en de bouwkundige beroepen (53%) maken meer gebruik van deze kwaliteitsmaatregel. Geschreven afspraken over de taakverdeling zijn er bij 44% van de vrije beroepen. Ook hier nemen de economische beroepen (59%) het voortouw. Ongeveer een kwart van de vrije beroepen regelt ook andere aspecten van de dienstverlening via procedures. De juridische vrije beroepen zijn het minst geneigd om kwaliteitsafspraken te formaliseren.

### Maatregelen voor kwaliteitsverbetering



### Sleutelen aan de kwaliteit

Een tweede aspect van kwaliteitszorg is permanente kwaliteitsverbetering. De kwaliteit van de dienstverlening proberen te verbeteren kan op verschillende manieren. Meer dan zeven op tien vrije beroepen past minimaal één methode voor kwaliteitsverbetering toe. De gekozen aanpak is afhankelijk van de aard van de dienstverlening.

53% van de vrije beroepen pleegt overleg over kwaliteitsaspecten met beroepsbeoefenaars uit andere kantoren. Om en bij zeven op tien medische beroepen zijn betrokken in kwaliteitsoverleg (vaak in het kader van accreditatie of peer review), terwijl bouwkundige vrije beroepen het minst kwaliteitsproblemen bespreken met confraters uit andere kantoren. Ideeën van het personeel worden in 45% van de kantoren aangewend om de dienstverlening te verbeteren. Vooral de economische beroepen nemen de inspraak van het personeel bij kwaliteit ernstig. Bij bijna vier op tien van de geassocieerde vrije beroepen beoordelen de vennoten elkaar onderling op hun functioneren. Dergelijke aandacht voor kwaliteitsverbetering is meer ingeburgerd bij de medische vrije beroepen, voornamelijk de 'partners' in bouwkundige kantoren tonen nog schroom in dit opzicht.

De meer moderne technieken om tot kwaliteitsverbetering te komen, zoals een systematische klachtenbehandeling en de evaluatie door cliënten (bvb. met een formulier) kennen veel minder aanhangers in het vrije beroep. De juridische beroepen stellen zich hier extra terughoudend op.

### Hoe de kwaliteit verbeteren?

	Kwaliteitsoverleg met andere kantoren/praktijken	Geformaliseerde feedback van het personeel	Onderlinge beoordeling van de associés (enkel bij associaties)	Systematische klachtenbehandeling	Formele evaluatie door cliënten
Alle vrije beroepen	53%	45%	38%	14%	6%
Bouwkundige beroepen	19%	45%	28%	15%	6%
Economische beroepen	38%	61%	39%	16%	6%
Juridische beroepen	36%	38%	33%	10%	3%
Medische beroepen	73%	41%	43%	16%	8%



### Kwaliteitscertificaat ISO-9001

Als er over kwaliteitszorg gesproken wordt denken heel wat mensen onmiddellijk aan kwaliteitslogo's. Een organisatie die over een goed werkend kwaliteitssysteem met procedures en verbeteringsmaatregelen beschikt kan ervoor kiezen dit te laten erkennen door een officiële keuringsinstelling. Hiermee kan men het certificaat ISO-9001 bekomen. Dit gaat evenwel gepaard met heel wat formaliteiten, onkosten en een zware procedure. ISO is dan ook zeer uitzonderlijk in het vrije beroep. Een beperkte groep vrije beroepen (16%) vindt een certificaat wel nuttig.

#### Houding tegenover ISO-9001

	Ja, wij hebben dit certificaat	Geen certificaat, maar we vinden dit wel nuttig	Geen certificaat en we vinden dit niet nuttig
Alle vrije beroepen	> 1%	16%	83%

# 4 Opleidingsbeleid

Kennis is essentieel voor het vrije beroep. Bijna alle kantoren en praktijken onderschrijven dan ook de stelling dat voortdurende bijscholing nodig is om bij te blijven. Bijna zeven op tien vrije beroepen zijn ook voorstander van een door de orde of het beroepsinstituut verplicht systeem van permanente vorming.




## Houding tegenover permanente vorming

	Eens	Oneens
Om bij te blijven moeten we voortdurend bijscholing volgen	96%	4%
Voorstander van verplichte permanente vorming	69%	31%

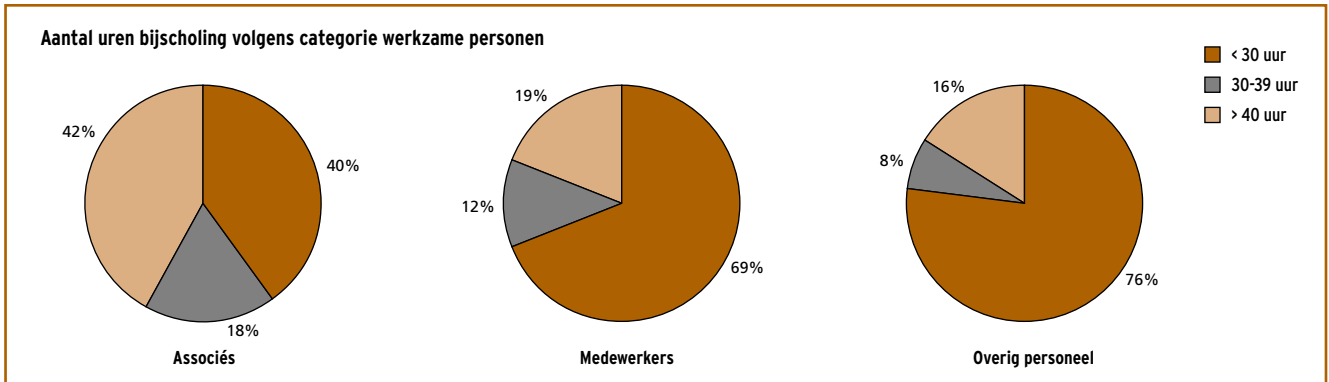
## Intensieve training van professionals

In 93% van de kantoren en praktijken volgde minstens één persoon in het voorbije jaar een cursus, seminarie of bijkomende opleiding. Associés (84%) en medewerkers (82%) doen in bijna evenveel kantoren aan permanente vorming. De betrokkenheid van het overige personeel ligt een stuk lager (43%). In bijna acht op tien kantoren volgden alle associés een bijscholing, in zes op tien alle medewerkers en in twee op tien alle overige personeelsleden. Associés lopen ook langer bijscholing dan hun medewerkers en personeel. De grootste groep associés (42%) volgde meer dan veertig uur bijkomende vorming, de meeste medewerkers (69%) en overige personeelsleden (76%) schoolden zich minder intensief bij (minder dan dertig uur). Permanente vorming wordt in het vrije beroep buitengewoon ernstig genomen en vooral de professionals – de associés en de medewerkers – kunnen ervan genieten. De vrije beroepen vinden bijscholing in mindere mate nodig voor de overige personeelsleden.

## Bijscholing in cijfers

Categorie werkzame personen	Associés	Medewerkers	Overig personeel	Minstens één persoon
Aandeel kantoren met cursus, seminarie of bijkomende opleiding in laatste jaar	84%	82%	43%	93%
<b>Aantal personen per categorie</b>				
Iedereen (100% van deze categorie)	77%	59%	21%	
Meerderheid (51-99% van deze categorie)	2%	8%	5%	
Minderheid (1-50% van deze categorie)	4%	14%	15%	

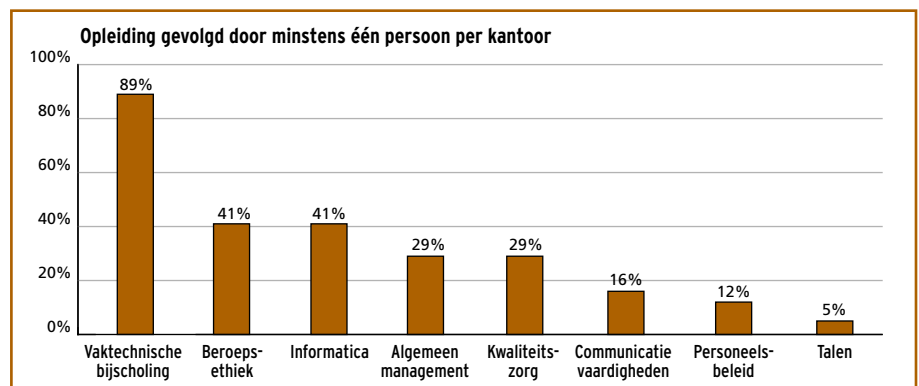
### Intensiteit van de bijscholing



### Vooral bijscholing in het eigen vakgebied

De bijscholing is in de eerste plaats gericht op nieuwe ontwikkelingen in het eigen vakgebied. In bijna negen op tien kantoren volgde iemand zulk een vaktechnische bijscholing. Vorming rond beroepsethiek is vooral belangrijk voor associés, terwijl informaticacursussen voor iedereen redelijk nuttig zijn. Het belang van andere opleidingsthematieken ligt een stuk lager: in 29% van de kantoren volgde men training rond algemeen management of kwaliteitszorg. De meer 'zachte' onderwerpen (bvb. personeelsbeleid) komen nog heel wat minder aan bod. Op deze wijze kunnen de vrije beroepen maar weinig nieuwe ondernemersvaardigheden ontwikkelen.

### Opleidingsthema's

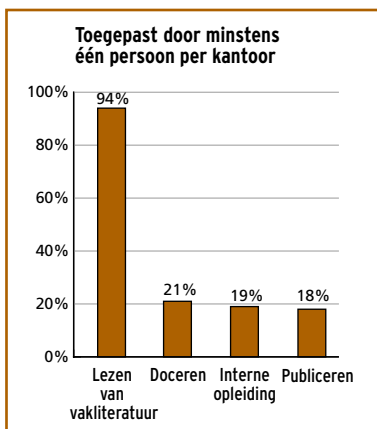


### Bijblijven op verschillende manieren

Naast het volgen van een cursus zijn er andere methoden om de kennis op peil te houden. Zo is het doornemen van vakliteratuur een algemeen verspreide handelwijze bij de vrije beroepen. In ongeveer één op vijf organisaties zijn er personen (vooral associés) die zelf les geven of publiceren. In evenveel kantoren organiseert men ook regelmatig intern een bijscholingsmoment.



### Hoe blijven?



### Geen planmatige aanpak

De vrije beroepen zijn overtuigd van het belang van permanente vorming en investeren er terecht erg veel in. Het is dan ook merkwaardig dat er in het vrije beroep nauwelijks sprake is van een systematisch opleidingsbeleid. Zo beschikt slechts 5% van de kantoren over een uitgeschreven opleidingsplan, waarin onder meer voor opleidingsbehoeften concrete doelen worden geformuleerd. Bijna driekwart van de vrije beroepen meent dat een opleidingsplan voor hen geheel niet nuttig is. In een kleine organisatie is het bijscholingsvraagstuk beter te overzien maar de vrije beroepen laten hier kansen liggen voor een efficiëntere aanpak van de zware investeringen in bijscholing.

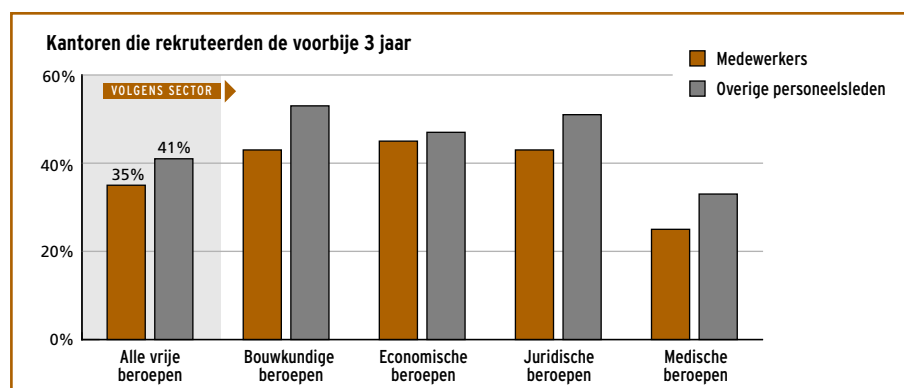
### Opleidingsplannen in het vrije beroep

	Gebruik van een uitgeschreven opleidingsplan	Opleidingsplan wel nuttig	Opleidingsplan niet nuttig
Alle vrije beroepen	5%	22%	73%

# 5 Rekruteren van medewerkers en personeel

Het vinden en aantrekken van geschikte medewerkers en personeelsleden is de eerste groeihetboom in het vrije beroep. Meer dan één op drie vrije beroepen heeft in de voorbije drie jaar nieuwe medewerkers gerekruteerd, voor overige personeelsleden is dit zelfs meer dan vier op tien kantoren. Aanwervingen gebeuren iets minder frequent bij de (kleinere) medische vrije beroepen.

## Wie werft aan?



## Krapte op de arbeidsmarkt

De vrije beroepen werken met geschoolde mensen. Indien werkgevers geen of onvoldoende getalenteerd personeel weten te vinden vormt dit een bedreiging voor de kwaliteit van de dienstverlening en de groei in het vrije beroep. Bijna zes op tien van de kantoren en praktijken signaleert dat vacatures voor medewerkers en ook overig personeel moeilijk ingevuld geraken. De krapte is het meest nadrukkelijk voor de economische beroepen.

## Stelling

	Alle vrije beroepen	Bouwkundige beroepen	Economische beroepen	Juridische beroepen	Medische beroepen
Wij vullen onze vacatures moeilijk in	58%	63%	70%	58%	50%

De oorzaken voor de aanwervingsproblemen die vrije beroepen ondervinden kunnen erg uiteenlopend zijn. Een mogelijke verklaring is dat te veel werkgevers op zoek zijn naar schaarse en specifieke competenties die sowieso moeilijk te vinden zijn op de arbeidsmarkt. Maar de vrije beroepsbeoefenaars moeten in hun kantoor of praktijk ook nagaan of de verschillende aspecten van het werkaanbod (jobinhoud, loon, arbeidstijden,...) voldoende aantrekkelijk zijn.

• Zelfstandige thuisverpleegster werkzaam in Antwerpen-stad, zoekt nog een verpleegkundige (op zelfstandige basis, ook part-time mogelijk).

**NOTARIEEL JURIST(E)**

**Functieomschrijving:**

- zelfstandig beheer van dossiers;
- juridisch advies;

**Profiel:**

- licentiaat in het notariaat;
- met ervaring;
- zelfstandig kunnen werken;
- goede kennis van MS Word;
- vlot in de omgang;

**Functie:**

- verantwoordelijke functie in een notariaat met gevestigde reputatie;
- interessant salaris;

**Directeur Boekhoudkantoor m/v**  
Regio Brussel - Vlaams Brabant

- U beschikt over een graaatsdiploma of licentie TEW optie accountancy : ideaal is een idac diploma. Na een eerste ervaring in een accountantskantoor wilt U vandaag de verantwoordelijkheid nemen van een team en een cliënteel. Als animator van het agentschap verspreidt U technische informatie en leidt U de medewerkers op. U beheert en volgt het budget van het kantoor en helpt mee de werkmethode op te stellen en de methodologie van toe te passen. U ontmoet een uitgebreid en gevarieerd KMO cliënteel, en geeft de kans een grotere service te bieden. U bent Nederlandstalig en heeft een goede kennis van het Frans.
- De organisatie en de know-how van onze internationale groep, leader op de markt van kleine klanten, zullen u de gelegenheid bieden uw capaciteiten optimaal te ontwikkelen. U kan uiteraard op onze volledige discretie rekenen.

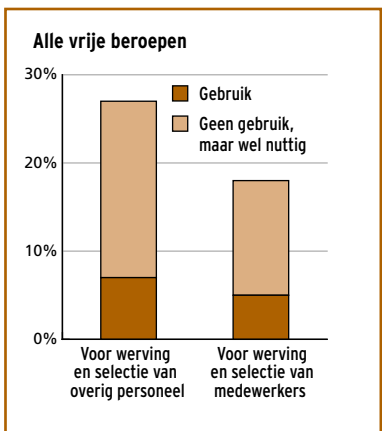
Advocatenkantoor te 1000 Brussel  
werft aan

**SECRETARESSE**

- m/v
- halftijds (evt. voltijds)
- tweetalig Nl/Fr
- bereid om flexibele uren te aanvaarden
- ervaring is een pluspunt

**Een nieuwe rekruteringsstrategie**

**Inschakelen van professionele bureaus voor werving en selectie**



Vrije beroepen maken in hoofdzaak gebruik van informele kanalen om nieuwe medewerkers of personeel aan te trekken (via de persoonlijke omgeving en het personeel of door contacten met scholen). In een aantal beroepen is de stage een erg belangrijk instroomkanaal. Steeds vaker plaatsen vrije beroepen met vacatures ook zelf een personeelsadvertentie.

Slechts een kleine minderheid (5% à 7%) van de kantoren heeft reeds gewerkt met een professioneel bureau voor werving en selectie. Deze dienstverleners kunnen helpen bij het opstellen van de functievereisten, de redactie van een aankondiging en de keuze van de geschikte kandidaat. Een aanzienlijk groep onder de vrije beroepen meent dat dit wel nuttig zou kunnen zijn om de rekruteringsstrategie te verbeteren. Men zal iets sneller een selectiebureau inschakelen voor het werven van overig personeel. Voor medewerkers, die toch steeds een vertrouwenspositie moeten innemen houdt men de dingen nog meer in eigen hand.

**e-HRM in het vrije beroep**

Een veel besproken nieuwe hype is e-HRM, waarbij werkgevers de mogelijkheden van de internettechnologie trachten in te zetten voor het personeelsbeleid. Slechts 18% van de vrije beroepen heeft een eigen website. Het zijn vooral grotere en gespecialiseerde kantoren uit de zakelijke dienstverlening. 13% hiervan zegt de website ook te gebruiken om werknemers te rekruteren. Personeel werven via het internet is ook in het vrij beroep slechts weggelegd voor een kleine niche van kantoren.

# 6

## Interne communicatie

Het personeelsbeleid in het vrije beroep kenmerkt zich vooral door zijn informeel karakter. In negen op tien kantoren onderschrijft men deze vaststelling. Dit geldt in de kleine solo-praktijk van de tandarts, maar ook in de middelgrote accountantsassociatie blijft de cultuur in hoofdzaak informeel. Het informele van het personeelsbeleid kan zich uiten in de rekruteringsaanpak, het beperken van structuren of procedures en de keuze voor een directe communicatie.

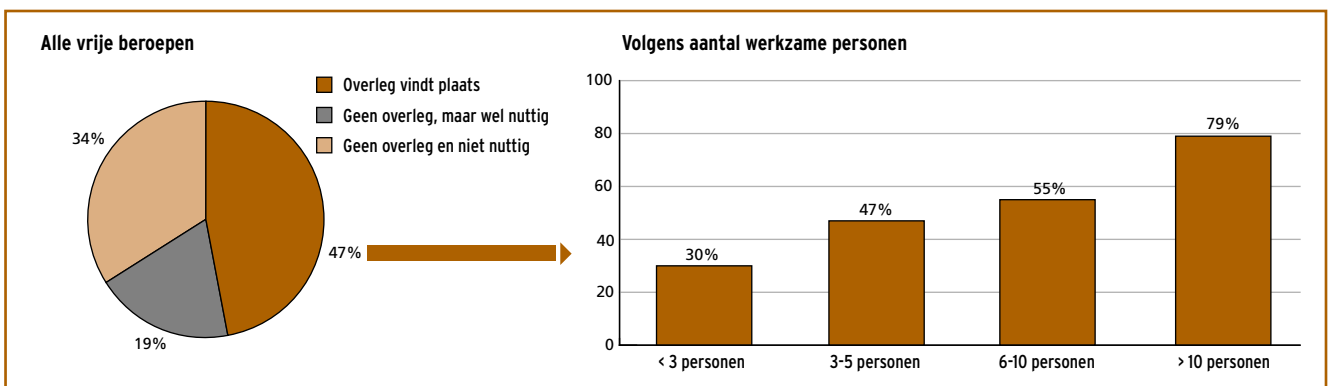
### Informeel personeelsbeleid

	Eens	Oneens
We voeren vooral een informeel personeelsbeleid	90%	10%

### Regelmatig overleg wenselijk

Vrije beroepen kiezen er echter snel voor om de interne communicatie minimaal in een formele structuur te gieten. Zo organiseert bijna de helft van de kantoren regelmatig werkoverleg. Werkoverleg is een vergadermoment op een vast tijdstip waarbij leidinggevenden en personeel samen verschillende aspecten van het werk (planning, werkverdeling, problemen) bespreken. Overigens deelt nog eens 19% van de vrije beroepen mee dat zij werkoverleg wel nuttig vinden. Werkoverleg komt voor in bijna acht op tien grotere kantoren, maar ook in drie op tien praktijken met twee of drie personen vindt er regelmatig werkoverleg plaats.

### Werkoverleg



### Deelnemers aan het overleg

Medewerkers	87%
Stagiairs	69%
Overig personeel	55%



Het overleg blijft zeker niet beperkt tot de associés alleen. Medewerkers nemen bijna altijd deel aan dergelijke vergaderingen en vaak ook de stagiairs. In de meerderheid van de organisaties wordt er ook met de overige personeelsleden overleg gepleegd.

### Functioneringsgesprekken breken door

Reeds 31% van de vrije beroepen hanteert functioneringsgesprekken als communicatie- en motivatie-instrument. De verspreiding van functioneringsgesprekken neemt toe met de kantoor grootte. Een functioneringsgesprek vindt plaats op een vooraf afgesproken ogenblik (bv. jaarlijks). De leidinggevende en de werknemer bespreken er in een open sfeer de werkproblemen. Enkel het goed functioneren van de werknemer staat hierbij centraal. Organisaties kunnen er ook voor kiezen om in een soortgelijk gesprek individuele doelstellingen af te spreken en de prestaties van het personeel te beoordelen. We spreken dan over evaluatiegesprekken.

#### Functionerings- en of evaluatiegesprekken

	Vinden plaats	Neen, maar wel nuttig
Alle vrije beroepen	31%	32%
< 3 personen	20%	15%
3-5 personen	28%	34%
6-10 personen	41%	41%
> 10 personen	62%	36%

Niet enkel zijn functioneringsgesprekken reeds redelijk goed ingeburgerd in het vrije beroep, nog eens evenveel kantoren zien in functioneringsgesprekken wel een nuttig hulpmiddel voor hun personeelsbeleid. Kleinere praktijken hebben logischerwijze het minste nood aan dit soort formeel instrument.

# 7

## Motivatie, loon en loopbaan

Een goed personeelsbeleid geeft gemotiveerde en tevreden werknemers die zich sterk betrokken voelen bij de organisatie waarin ze werken. Ongeveer één op vijf kantoren en praktijken in het vrije beroep signaleert echter verloopproblemen. Vooral de economische beroepen hebben het moeilijk om medewerkers en overig personeel te behouden. De (meer kleinschalige) medische sector klaagt hier minder over.

### Verloop in het vrije beroep

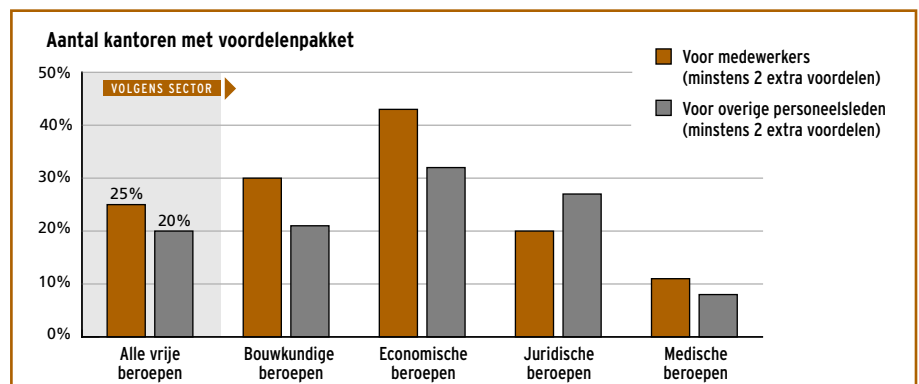
	Alle vrije beroepen	Bouwkundige beroepen	Economische beroepen	Juridische beroepen	Medische beroepen
Wij hebben het moeilijk mensen te behouden	21%	23%	30%	25%	15%

De aanpak van de tevredenheid en het binden van werknemers vergt een integrale benadering. Velen denken hierbij in de eerste plaats aan het geboden beloningspakket en het carrièreperspectief. Centen hebben vanzelfsprekend een invloed, maar zijn meestal niet doorslaggevend.

### Voorzichtig met extra voordelen

Een bekende manier om de beloning aantrekkelijker te maken is werknemers 'extra voordelen' bieden bovenop hun loon. Dergelijke voordelen kennen vaak een gunstiger regime bij de belastingen en de RSZ. Ongeveer een kwart van de vrije beroepen biedt zijn medewerkers een pakket extra voordelen aan, voor het overig personeel is dit één op vijf kantoren. Vooral de economische beroepen, maar ook de notarissen wenden extra voordelen aan in hun loonpolitiek.

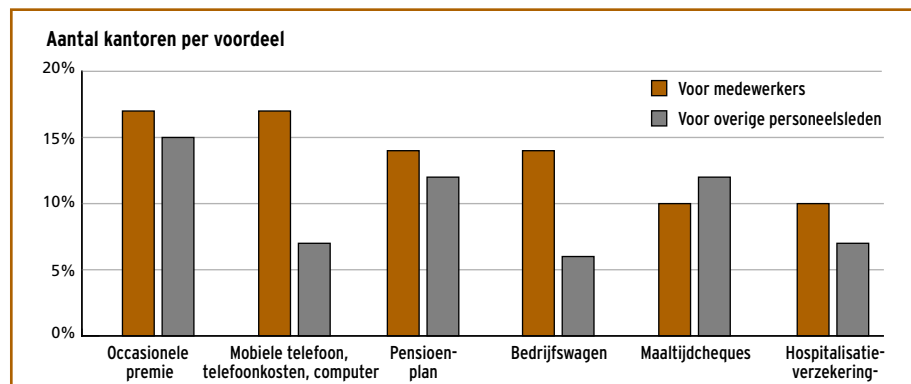
### Een pakket extra voordelen





De aard van de geboden voordelen is uiteenlopend. Sommige vrije beroepen geven systematisch een financiële premie als cadeau bij een bijzondere gebeurtenis (huwelijk of geboorte) en een aantal medewerkers kunnen rekenen op telecommunicatiemiddelen of een computer vanwege hun werkgever. Ook bij de vrije beroepen die al een voordelenpolitiek hebben zijn voordelen die werknemers een extra sociale bescherming bieden (hospitalisatieverzekering, pensioenplan) zeker nog niet algemeen verspreid.

#### Welke extra voordelen?



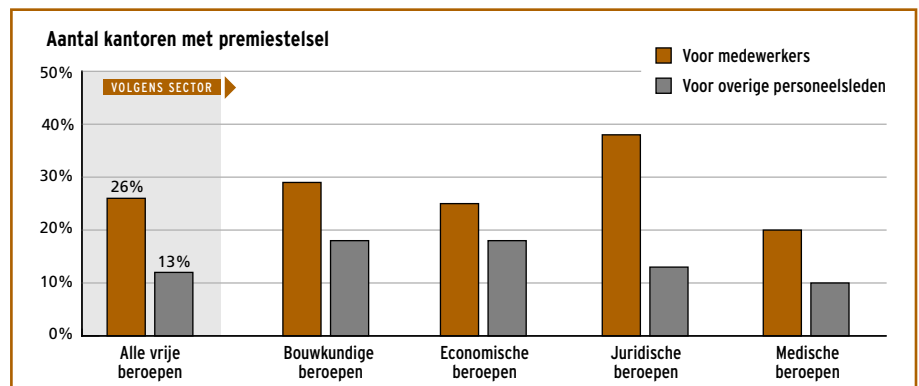




### Een bonus voor goede prestaties

Volgens sommige HRM-deskundigen kan men werknemers aanmoedigen tot sterke prestaties door hen een premie of bonus in het vooruitzicht te stellen. Het totaal van de premies kan gekoppeld zijn aan de winst of de baten van de organisatie. Ook de vrije beroepen experimenteren met prestatiebeloning: een kwart van de kantoren past het toe voor de medewerkers en één op acht heeft dergelijk systeem voor het overige personeel. Variabele beloning lijkt meer voor te komen bij bouwkundige en juridische beroepen, maar gaat daar veelal samen met het statuut van zelfstandige voor medewerkers.

### Variabele beloning



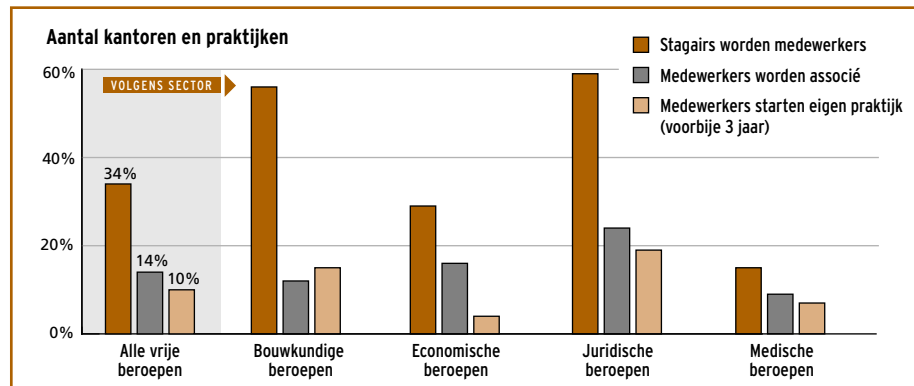
Om van variabel belonen een motivatiesucces te maken zijn er heel wat voorwaarden en risico's in acht te nemen. Zo dienen de leidinggevende en de werknemer vooraf concrete en haalbare doelen overeen te komen en moet het personeel steeds kunnen rekenen op een goede ondersteuning en correcte feedback. Een systeem met individuele premies kan evenwel de teamgeest onder de werknemers in gevaar brengen.



### Kansen op een loopbaan

Medewerkers zijn vaak sleutelpersonen die een belangrijk deel van de knowhow van een kantoor bezitten. In een aantal vrije beroepen tracht men een antwoord te formuleren op de carrièrewachtingen van deze professionals. Ongeveer één op drie kantoren bood reeds aan stagiairs de mogelijkheid om medewerker te worden, een politiek die de meerderheid van de juridische en bouwkundige beroepen toepassen. Medewerkers krijgen heel wat minder kans om ook 'partner' te worden: in slechts 14% van de associaties - vooral bij advocaten - was dit reeds het geval. Vrije beroepen geven waardevolle medewerkers wel erkenning door ze te laten klimmen in de hiërarchie (zie bij organisatiestructuur). Medewerkers die meer ondernemerschap zoeken, starten soms een eigen zaak. In slechts één op tien van de vrije beroepen kwam dit de voorbije drie jaar voor.

### Doorgroeien of uitstromen?



De beperkte doorgroeimogelijkheden in het vrije beroep blijven een hinderpaal voor het personeelsbeleid. Dit is een aandachtspunt bij de selectiegesprekken met nieuwe werknemers. De verwachtingen die het personeel koestert moeten in evenwicht zijn met de mogelijkheden van de vrije beroepspraktijk.

# 8

## Werkdruk

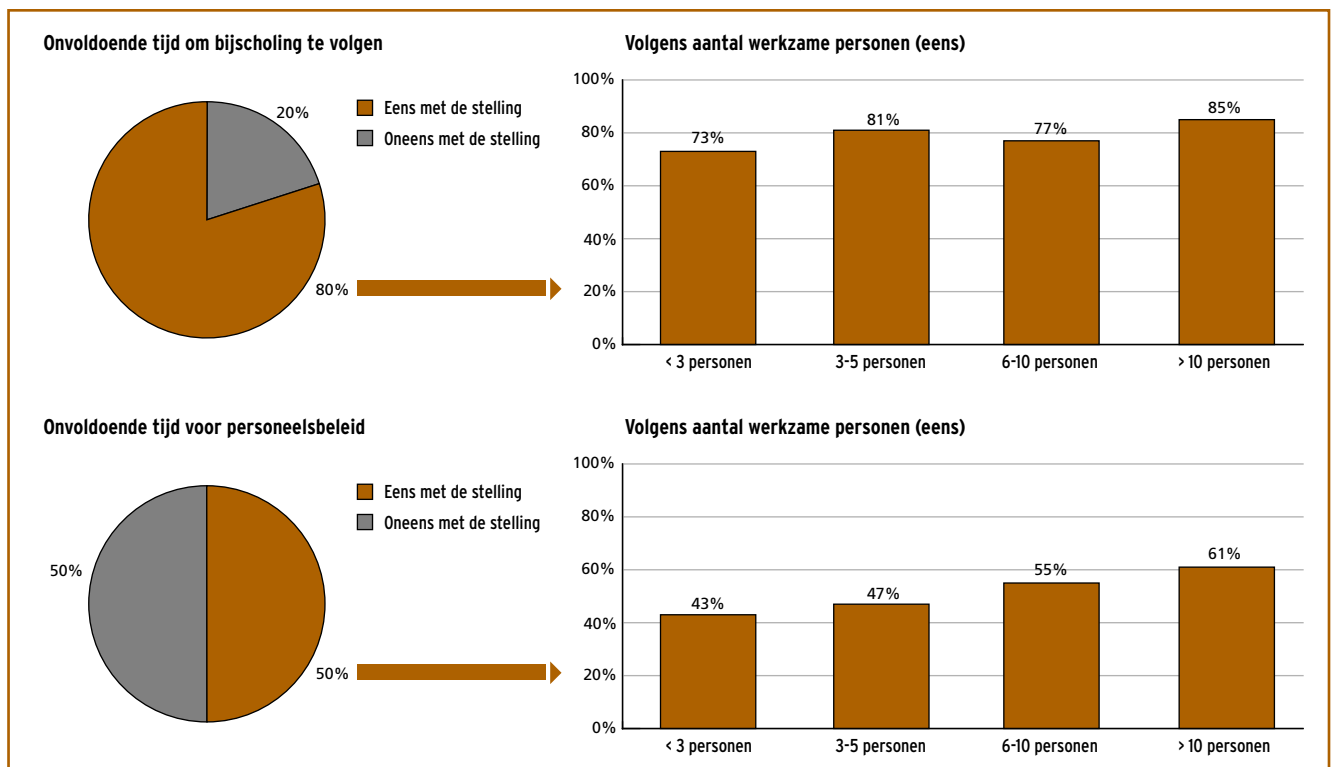
Voor bijna alle vrije beroepen (96%) is het belangrijk om deadlines te respecteren en een snelle dienstverlening te garanderen. Het eerste aspect van deze vaststelling ligt voor de hand, het tweede vormt misschien een indicatie dat de vrije beroepen kampen met een hoge werkdruk omwille van hun cliënteel.

### Snelheid van dienstverlening en of nakomen deadlines

	Erg belangrijk	Eerder belangrijk	Neutraal	Onbelangrijk
Alle vrije beroepen	70%	26%	2%	2%

De indruk van een hoge tijdsdruk wordt bevestigd door een aantal getuigenissen van vrije beroepsbeoefenaars. Acht op tien vrije beroepen heeft vaak te weinig tijd om zich goed te kunnen bijscholen en de helft van de kantoren en praktijken klaagt onvoldoende tijd te kunnen besteden aan het personeelsbeleid. Overigens neemt het tijdsprobleem niet af met de omvang van de praktijk. Vooral grotere kantoren hebben de behoefte meer tijd te kunnen uittrekken voor het personeel.

### Te weinig tijd



### Vaak te lang werken

De hoge tijdsdruk heeft tot gevolg dat bij veel vrije beroepen te lang wordt gewerkt. In zes op tien kantoren en praktijken maken de associés regelmatig overuren. Voor de medewerkers is dit één op drie en voor het overige personeel één op vijf. Weekendwerk is soms nodig om de continuïteit van de dienst tegenover cliënten te waarborgen, bvb. in een apotheek. In de realiteit moet veel weekendwerk geïnterpreteerd worden als overwerk. Vrije beroepen met een zakelijk cliënteel werken immers meer in het weekend dan hun collega's die vooral met particulieren omgaan: 64% t.o.v. 50%.

#### Niet van negen tot vijf

Regelmatig overuren	Associés	Medewerkers	Overig personeel
Alle vrije beroepen	59%	36%	18%
< 3 personen	43%	18%	15%
3-5 personen	58%	30%	16%
6-10 personen	64%	46%	23%
> 10 personen	84%	61%	32%

Regelmatig weekendwerk	Associés	Medewerkers	Overig personeel
Alle vrije beroepen	55%	25%	8%

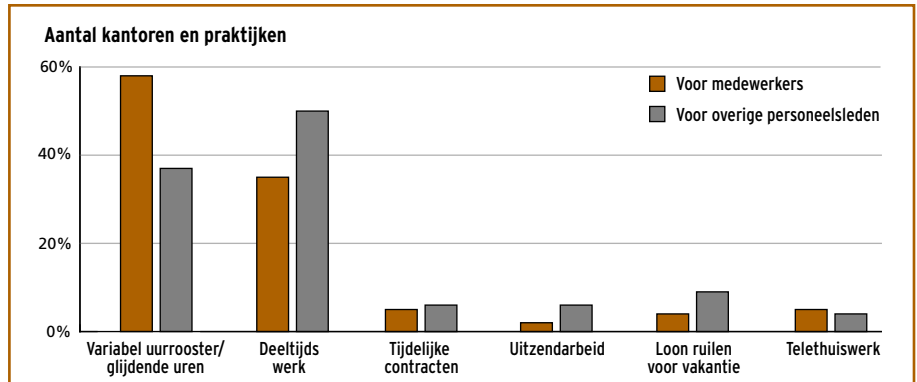
De werkdruk in het vrije beroep zit geconcentreerd bij de professionals en vooral de associés vangen de extra flexibiliteit op. Tegen de verwachting in geldt: hoe groter de omvang van een praktijk, hoe drukker men het heeft. Schaalvergroting lijkt niet automatisch een oplossing te bieden voor de kwaliteit van leven en werk in het vrije beroep.

### Flexibele arbeid met oog voor evenwicht werk-privé

Om tegemoet te komen aan een snelle en permanente dienstverlening maken de vrije beroepen gebruik van een aantal mogelijkheden voor een flexibele inzet van werknemers. Vooral variabele uurroosters en deeltijdwerk vinden een toepassing in het vrije beroep. Bijna zes op tien kantoren past glijdende werkuren toe voor de medewerkers en de helft heeft overig personeel in een deeltijdstatuut. Contractuele flexibiliteit, zoals tijdelijke contracten of uitzendarbeid, gebruiken de vrije beroepen nauwelijks.



### Flexibiliteitsmaatregelen op een rij

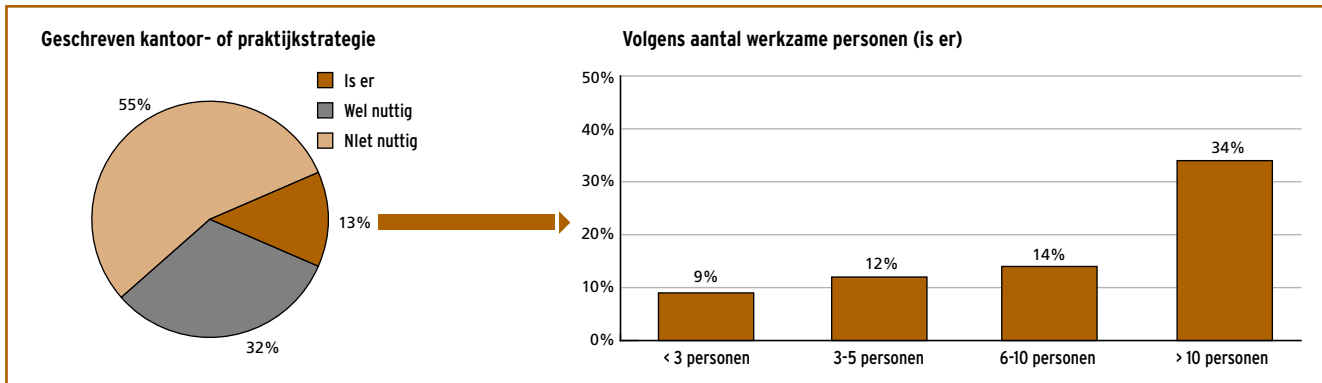


In een drukke werksituatie bestaat een groter risico dat mensen het moeilijk krijgen om aan andere verplichtingen, bvb. in hun gezin, tegemoet te blijven komen. Sommige maatregelen bieden mits goede afspraken (bvb. bij glijdende werkuren) heel wat kansen om de balans tussen werk en privé in evenwicht te houden en de stress te beheersen. Enkele vrije beroepen geven hier extra mogelijkheden: zo kunnen overige personeelsleden in één op tien praktijken meer vakantiedagen krijgen in ruil voor loon en mag een beperkt aantal medewerkers aan telethuiswerk doen.

### Strategisch timemanagement

Elk handboek over timemanagement stelt dat er geen wondermiddelen bestaan. Het beheersen van tijd en werkdruk begint bij het maken van verstandige keuzes en een haalbare planning. En hier knelt wellicht het schoentje. Vele vrije beroepen voeren geen bedrijfsbeleid uit maar vinden het hun morele plicht soepel in de spelen op alle noden en verwachtingen van de cliënt of de patiënt.

#### Ontbreken van een strategie?



Het feit dat amper één op acht vrije beroepen beschikt over een min of meer uitgeschreven strategie is hiervan eveneens een symptoom. Pas in kantoren met meer dan tien personen is er in meer dan één op drie gevallen een geformaliseerde strategische reflectie. Slechts 20% van de associaties maakt vandaag gebruik van een strategienota, terwijl dit toch een voorwaarde is voor langdurige samenwerking. Eén op drie vrije beroepsbeoefenaars erkent dat een geschreven strategie wel nuttig zou zijn.



## Besluit

### Zijn de vrije beroepen goed georganiseerd?

Dit onderzoek bevestigt een aantal intuïties. Zo is er een duidelijk verschil in aanpak tussen de kleinste praktijken met enkele personen die vooral werken voor een particulier cliënteel en de grotere kantoren uit de zakelijke dienstverlening. Toch is er geen sprake van een zuivere tweedeling.

De aandacht voor organisatie en personeel neemt weliswaar toe met de grootte, maar in alle sectoren en organisatietypes zijn vrije beroepsbeoefenaars er ernstig mee bezig, zowel boekhouders en advocaten, maar ook landmeters of dierenartsen. De werkorganisatie en het gevoerde personeelsbeleid zijn geen gevolg van de grootte, de sector of het type cliënteel maar blijven het resultaat van keuzes die zaakvoerders en vennoten maken.

De vrije beroepen laten een aantal sterke punten optekenen, waaruit men zou kunnen afleiden dat ze goed georganiseerd zijn:

- een hoge mate van informatisering en gebruik van internet
- een sterke professionele en interprofessionele netwerkvorming
- stevige investeringen in permanente vorming
- heel wat aandacht voor teamwerk en overleg

Er zijn echter ook enkele zorgwekkende aspecten, die de balans in de andere richting kunnen doen hellen:

- de moeizame schaalvergroting, ondanks het bewustzijn van het belang ervan
- de signalen van krapte op de arbeidsmarkt, wat een hypotheek kan leggen op groei en competentie
- de gerapporteerde hoge werkdruk, waardoor strategische activiteiten erbij inschieten



De centrale uitdaging voor de vrije beroepen is aandacht voor waarden en strategie. Beroepsbeoefenaars moeten helder weten waar ze als individu en ondernemer met hun medewerkers en personeel naar toe willen. Het antwoord op de vraag naar het nut van procedures en managementconcepten moet daaruit volgen.

De kwaliteit van een kleine organisatie en de tevredenheid van de werknemers leest men niet af uit de structuren, zeker niet in het vrije beroep. Hiervoor zijn de stijl van de associés, de sfeer ze die scheppen en de aandacht die ze schenken aan mensen van veel groter belang. Toch zijn heel wat vrije beroepen niet vies van wat snuffjes nieuwsoortig management en modern personeelsbeleid. Wellicht doen zij er hun voordeel mee.

## Meer informatie

Over verschillende van de onderwerpen die in deze brochure aan bod komen bestaan er afzonderlijke STV-publicaties:

- Bent u competent? Competentiemanagement als leidraad voor personeelsbeleid. Leen Baisier, 2002.
- Informatie- en telecommunicatietechnologie op het werk. Wordt het :-) of :-( ? Paul Berckmans en Bart Ooghe, 2002.
- Gewikt en gewogen. Evalueren en waarderen in organisaties. Stef Steyaert, 2000.
- De vlag en de lading. Organisatie en arbeid bij kwaliteitszorg. Paul De Hondt, 1997.
- Gejaagd door het werk. Arbeid en stress in veranderende bedrijven. Frank Janssens, 1997.

Het spraakmakende vraagstuk van de interprofessionele samenwerking in de zakelijke diensten werd reeds eerder door STV uitgespit. Ook van deze studie bestaat een brochure:

- De weg naar multidisciplinaire kantoren. Samenwerking tussen vrije beroepen in de zakelijke dienstverlening. Sandra Hellings, 1999.

STV-Innovatie & Arbeid volgt de nieuwe ontwikkelingen op het vlak van bedrijfsorganisatie en personeelsbeleid op de voet. Een cijfermatig overzicht van de grote trends in Vlaanderen is opgenomen in een brochure:

- Organisatievernieuwing op maat. Stand van zaken in Vlaanderen. Hendrik Delagrange, 2003.

De lezer die op zoek is naar praktische handvatten voor de eigen personeelspolitiek kan hiervoor terecht in deze toegankelijke handleiding. STV werkte mee aan dit specifiek instrument voor de KMO-bedrijfsleider:

- HRM-coach. Toetsingslijsten voor het KMO-personeelsbeleid. UNIZO, met steun van het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse Gemeenschap, 2003.