

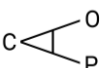
Rapport

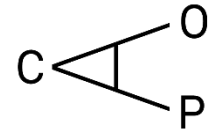
Sectoranalyse: Duurzame inzetbaarheid in de architectenbranche

Auteurs: Daniël van Hassel en Mark Hesseling
CAOP, Den Haag

In opdracht van:
Stichting Fonds Architectenbureaus,
paritaire organisatie, namens: BNA, CNV, FNV en De Unie.

Februari 2022
Publicatie SFA maart 2022

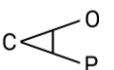




Sectoranalyse: Duurzame inzetbaarheid in de architectenbranche

Auteurs

Daniël van Hassel en Mark Hesseling



Inhoud

Samenvatting en conclusies	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Doel	6
1.3 Definities	7
1.4 Aanpak onderzoek	8
1.5 Leeswijzer	8
2. De architectenbranche: bureaus, werkgelegenheid en prognoses	9
2.1 Inleiding.....	9
2.2 Grootte bureaus	10
2.3 Aantal werknemers.....	11
2.4 Persoonskenmerken	11
2.5 Baankenmerken.....	13
2.6 Arbeidsmobiliteit: in- en uitstroom	13
2.7 Prognoses	14
3. Aandachtspunten duurzame inzetbaarheid: gezond, veilig en vitaal werken en goed werkgeverschap.....	15
3.1 Inleiding.....	15
3.2 Gezond, veilig en vitaal werken.....	15
3.3 Goed werkgever- en opdrachtgeverschap	17
4. Aandachtspunten duurzame inzetbaarheid: Leven lang ontwikkelen, arbeidsmobiliteit en regie over de loopbaan.....	22
4.1 Inleiding.....	22
4.2 Leren en ontwikkelen en arbeidsmobiliteit	22
4.3 Bewustwording van werkenden: DI en eigen regie op de loopbaan.....	26
Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden en geaggregeerde kenmerken.....	29
Bijlage 2: Praktijkvoorbeelden gesprekscyclus en leercultuur	30

Samenvatting en conclusies

Deze sectoranalyse is uitgevoerd in het kader van de MDIEU-regeling. De sectoranalyse biedt zicht op de personele ontwikkelingen in de architectenbranche en de opgaven rondom duurzame inzetbaarheid (DI). De analyse biedt handvatten voor beleid ten aanzien van verschillende groepen werkenden en kan dienen als input en kennisbasis voor een eventueel activiteitenplan. Voor het onderzoek zijn cijfers over de arbeidsmarkt verzameld via hoofdzakelijk het Pensioenfonds Architectenbureaus en is deskresearch verricht. Vervolgens zijn interviews en groepsgesprekken gevoerd met negen werkgevers, drie werknemers en drie zzp-ers.

Op basis van gegevens van het Pensioenfonds Architecten komt onder meer het volgende voor de branche naar voren:

- Bureaus zijn vaak kleine organisaties: 94% van de ruim 1.260 bureaus met personeel heeft minder dan 25 werknemers en 63% heeft 5 of minder werknemers. Daarnaast zijn er volgens eerder onderzoek van Panteia naar schatting circa 1900 actieve eenmansbedrijven, die architectendiensten leveren.
- Werknemers zijn relatief jong: ruim 46% is jonger dan 35 jaar, terwijl aan de andere kant nog geen 12% 55 jaar of ouder is.

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek, gebaseerd op de gesprekken:

- Er is een hoge werkdruk als gevolg van een hoge intrinsieke motivatie (niet makkelijk nee zeggen), de inhoud en dynamiek van het werk en de beperkte marges binnen de architectenbureaus. Door het onlinewerken is in bepaalde gevallen de werkdruk verder vergroot (lastig om grenzen aan te geven, de balans tussen privé en werk te bewaken en hogere drempels voor escaleren en sparren).
- Door ingrijpende technologische veranderingen en maatschappelijke impact van het werk is het voor DI essentieel dat architecten zich blijven ontwikkelen na de opleiding. In de branche wordt op allerlei manieren aanbod voor ontwikkeling beschikbaar gesteld, maar hier wordt in de praktijk nog beperkt gebruik van gemaakt. Dit kan mede worden verklaard door de hoge werkdruk. Vanwege het thuiswerken is ook minder gelegenheid tot informeel leren. De kleine bureaus, die in de branche de meerderheid vormen, hebben te maken met financiële druk, waardoor de ontwikkeling van werknemers niet altijd prioriteit krijgt.
- Er is meer aandacht nodig voor soft skills¹, ofwel persoonlijke eigenschappen zoals communicatie, samenwerken, kritisch denken, leiderschap en aanpassingsvermogen. Werkenden moeten zich een duidelijker beeld vormen van hun capaciteiten (*skill awareness*), inzetbaarheid en scholingsbehoeften. Het ontbreekt bijvoorbeeld soms aan goede zakelijke afspraken met opdrachtgevers over meerwerk, hetgeen de werkdruk verhoogt.
- Er zijn duidelijke verschillen bij de inrichting en structuur van de gesprekscyclus. Uit een aantal interviews bleek dat de gesprekscyclus voor met name werknemers vaak als een verplicht onderdeel voelt. Wel zijn er nieuwe initiatieven met een andere aanpak, waarbij werknemers meer gestimuleerd worden via gesprekken en

¹ Zie ook: <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/skillsgerichte-arbeidsmarkt>, geraadpleegd februari 2022.

voorbereiding na te denken over hun eigen ontwikkeling en loopbaan en hierbij meer de regie te nemen (bijlage 2).

- Er is een hoge mobiliteit als gevolg van tijdelijke contracten. Dat kan positief zijn voor ontwikkeling van werknemers, maar vraagt ook veel flexibiliteit en omgaan met onzekerheid bij werknemers.
- Voor architecten bestaan vooral in de kleinere bureaus beperkte mogelijkheden om door te stromen naar een andere functie, buiten leidinggevende functies.
- Oudere werkenden vormen volgens zowel werkgevers als werkenden een potentieel risico, ze kunnen over het algemeen moeilijker mee met (digitale) ontwikkelingen/eisen. De overgang werk-pensioen is volgens een van de respondenten groot, doordat architecten relatief veel uren blijven draaien en er geen regeling is* om uren in de laatste jaren voor pensioen af te bouwen.
- De visie op werknemers vanuit werkgever is over het algemeen om veel vrijheid te geven en weinig regels te stellen. Vooral bij kleinere bureaus wordt van werkenden verwacht dat zij zelf het initiatief nemen voor leren en ontwikkelen. Dat heeft voordelen (aansluiten bij cultuur, autonomie architecten), maar risico is dat niet alle architecten aanhaken en zich ontwikkelen.

Bovenal is in de branche in het algemeen meer aandacht nodig voor DI, zowel op het gebied van tijd voor ontwikkeling als gezond en vitaal werken. Dat werkgevers in de praktijk minder prioriteit lijken te geven aan met name gezond en vitaal werken, hangt vermoedelijk samen met de relatief lage gemiddelde leeftijd van werknemers. Echter, de bewustwording van de noodzaak van DI moet zowel bij werknemers als werkgevers worden vergroot om het risico op termijn uit te vallen te voorkomen.

In onderstaande tabel staan de hiervoor genoemde aandachtspunten onderverdeeld naar vier hoofdthema's uit de MDIEU-regeling: (1) Gezond, veilig en vitaal werken, (2) Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap, (3) Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit en (4) Bewustwording van werkenden, DI en eigen regie op de loopbaan.

Ook staan in de tabel de oplossingsrichtingen beknopt beschreven. De oplossingsrichtingen kunnen betrekking hebben op vier niveaus: (a) de branche, (b) het bureau, (c) de relatie leidinggevende – werknemer en (d) de individuele werknemer. Dit is in de laatste kolommen weergegeven. De oplossingsrichtingen zijn deels afgeleid uit de interviews en dienen alleen als inspiratie voor eventuele nader te ontwikkelen activiteiten.

* Noot SFA:

'geen regeling' is het beeld van de respondent; cao 2021-2023 biedt in [artikel 29](#) de optie taakverlichting.

Tabel S1: Aandachtspunten en oplossingsrichtingen duurzame inzetbaarheid architectenbranche.

Thema	Aandachtspunten/ontwikkelingen	Oplossingsrichtingen	Niveau						
			Branche	Bureau	Leiding -werkn	Werkn			
Gezond, veilig en vitaal werken									
Werkdruk	<ul style="list-style-type: none"> De werkdruk is over het algemeen hoog in de sector. Factoren die hierbij een rol spelen: hoge gedrevenheid van de werkenden zelf, maar ook eisen van de markt waarin de marges vaak klein zijn. Desondanks is het ziekteverzuim (nog) laag, te verklaren door de jonge gemiddelde leeftijd, hun hoge veerkracht, maar kan ook samenhangen met de cultuur van bureaus waarin het niet gewoon is om je ziek te melden. 	<ul style="list-style-type: none"> Overuren zichtbaar maken. Zakelijke vaardigheden ontwikkelen om realistische afspraken met opdrachtgevers te maken. Telefoon niet beantwoorden na kantooruren. Regelmatig checken/afspraken maken door partners, hrm-functie, leidinggevenden of collega's. Aanbieden van energiebronnen zoals autonomie, steun en feedback (job demands-resource model). 							
Werk-privé balans	<ul style="list-style-type: none"> Beeld is dat werknemers veel overuren maken. In de eigen tijd thuiswerken lijkt eerder regel dan uitzondering. In kleine bureaus wordt dat opgemerkt en worden werknemers erop aangesproken, zonder dat daar formeel beleid op is. 	<ul style="list-style-type: none"> Gespreksonderwerp agenderen in team-/bureaubesprekingen. 							
Thuiswerkmidde n	<ul style="list-style-type: none"> Niet iedereen heeft een geschikt bureau en ruimte voor meerdere beeldschermen. Vooral jonge werknemers, die soms op een studentenkamer zitten. 	<ul style="list-style-type: none"> Huidige maatregelen versterken. 							
Fysieke gezondheid	<ul style="list-style-type: none"> Met name architecten/tekenaars zitten veel stil achter een beeldscherm. Ook gezonde voeding kan er makkelijk bij inschieten als de werkdruk hoog is. 	<ul style="list-style-type: none"> Maatregelen om gezonde voeding en bewegen te stimuleren (bijv. via 							

Thema	Aandachtspunten/ontwikkelingen	Oplossingsrichtingen	Niveau			
			Branche	Bureau	Leiding -werkn	Werkn
	<ul style="list-style-type: none"> Noodzaak van bewegen wordt door verschillende werkgevers gestimuleerd, evenals gezond eten. Niet iedere werkgever geeft er echter even actief aandacht aan, vanuit de gedachte om werkenden zoveel mogelijk vrij te laten. 	sportprogramma's, beschikbaar stellen fruit).				
Mentale belasting	<ul style="list-style-type: none"> Meerdere werkgevers benadrukken het belang van meer aandacht voor de mentale belasting van het werk, die zij bij werknemers zien maar ook zelf ervaren. 	<ul style="list-style-type: none"> Coaching, intervisie, werken met buddy's. 				
Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap						
Rol werkgever/leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> Visie die regelmatig terugkomt in de interviews is dat werkgever faciliteert, bijvoorbeeld op gebied van aanbod leren en ontwikkelen. Vervolgens is het aan de werknemer zelf om daar wat mee te doen. Het beeld bij werkgevers en werknemers is echter dat werknemers over het algemeen te weinig gebruikmaken van deze leermogelijkheden. Werkgevers zijn zoekende hoe ze daar mee om moeten gaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Delen praktijkvoorbeelden hoe je werknemers kunt stimuleren te werken aan hun DI 				
Gesprekscyclus	<ul style="list-style-type: none"> Erkend wordt dat de gesprekscyclus belangrijk is, omdat stilstaan bij ontwikkeling er door de hoge werkdruk anders snel bij inschiet. Hoe cyclus wordt vormgegeven varieert van vormvrij met minimale voorbereiding of formats tot meer gestandaardiseerd met vaste vragen. De uitdaging is te stimuleren dat werknemers zelf eigenaarschap gaan voelen over hun ontwikkeling en de gesprekscyclus niet als een verplicht onderdeel ervaren. Beeld bestaat dat vooral een luchtig/informeel/open gesprek als prettig wordt ervaren. Werkgevers zijn zoekende en experimenteren met nieuwe vormen, waarvan in de bijlage enkele praktijkvoorbeelden zijn genoemd. Leren en ontwikkelen krijgt aandacht in gesprekken. Vitaliteit en gezondheid veel minder. 	<ul style="list-style-type: none"> Huidige maatregelen versterken. 				
		<ul style="list-style-type: none"> Delen van goede voorbeelden van hoe je de gesprekscyclus kunt inrichten en gespreksformats. 				
		<ul style="list-style-type: none"> Onder aandacht brengen training leidinggevenden voeren "goede gesprek". 				
		<ul style="list-style-type: none"> De sterke punten benadering centraal stellen in plaats van sturen op tekortkomingen. Gebruik maken van de inzichten uit de positieve psychologie. 				

Thema	Aandachtspunten/ontwikkelingen	Oplossingsrichtingen	Niveau			
			Branche	Bureau	Leiding -werkn	Werkn
Profilering werkgever	<ul style="list-style-type: none"> Door de krappe arbeidsmarkt is voor werkgevers in toenemende mate van belang zich te profileren als goede werkgever, bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan DI, welzijn van werknemers of het uitstralen van een bepaalde cultuur. 	<ul style="list-style-type: none"> Delen van tips en praktijkvoorbeelden van goed werkgeverschap 				
Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit						
Scholings- en ontwikkelmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> Vanuit de cao zijn ontwikkeluren bepaald. Deze uren worden niet altijd onder de aandacht gebracht door werkgevers. Indien dat wel gebeurt, maken werknemers er vaak geen gebruik van. Vanuit BNA worden opleidingen en trainingen aangeboden. Vooral grote bureaus hebben soms een eigen academie. Daarmee bestaat een ruim aanbod/mogelijkheden voor leren en ontwikkelen. Het beeld is dat kleine bureaus minder middelen hebben en minder prioriteit geven aan ontwikkeling. Beeld bestaat dat werkenden over het algemeen te weinig gebruikmaken van leermogelijkheden. Hoge werkdruk belemmert dit. Er is vanuit werknemers interesse voor direct aan het werk gerelateerde inhoudelijke opleiding/trainingen. Minder interesse vanuit werknemers voor soft skills ofwel persoonlijke eigenschappen zoals communicatie en aanpassingsvermogen. Meer aandacht bij opleidingen voor soft skills wordt als belangrijk ervaren door werkgevers. 	<ul style="list-style-type: none"> Aanstellen leer- en ontwikkelcoach. Leren en ontwikkelen als gesprekspunt opnemen in de gesprekscyclus. Investeren in gezamenlijke scholing. Werkgevers voorbeeldgedrag laten zien door volgen van trainingen. Op brancheniveau inzicht geven in leermogelijkheden per functie. Meer aandacht voor soft skills in opleiding/beroepservaringsperiode 				
Leercultuur	<ul style="list-style-type: none"> Veel architecten beschikken van nature over een onderzoekende en lerende houding. Bij alle bureaus is zowel in team- als bureauverband veel aandacht voor kennisdeling en reflectie. Dit heeft vooral betrekking op vakinhoudelijke 	<ul style="list-style-type: none"> Gesprek faciliteren over persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling/-leren. 				

Thema	Aandachtspunten/ontwikkelingen	Oplossingsrichtingen	Niveau			
			Branche	Bureau	Leiding -werkn	Werkn
	thema's, veel minder op persoonlijke ontwikkeling en/of ontwikkeling van het team.					
Doorstroom	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn binnen de vaak kleine bureaus beperkte doorgroeimogelijkheden voor architecten. Er kan een stap omhoog gedaan worden naar leidinggevende/partner of een eigen bureau gestart worden, maar dat is niet voor iedereen weggelegd. Wel wordt soms gekeken hoe binnen functies gevarieerd kan worden in focus op taken en worden soms nevenfuncties toebedeeld. 	<ul style="list-style-type: none"> Tips geven/best practices om focus op taken te verleggen en het toebedelen van nevenfuncties . 				
In- en uitstroom	<ul style="list-style-type: none"> Er is een hoge mobiliteit in de sector. Werkgevers zijn door het type werk op projectbasis terughoudend met het geven van langdurende contracten. De hoge in- en uitstroom kan een positief effect hebben doordat werknemers zich door ervaringen bij diverse bureaus ontwikkelen. Anderzijds geeft het onzekerheid in geval er weinig werk is en doet het een beroep op de mentale weerbaarheid. De architectenbranche kenmerkt zich door een relatief lage gemiddelde leeftijd. Mogelijk hangt dit samen met de hoge uitstroom en dat men niet lang in de sector blijft werken als gevolg van fluctuaties van de markt en de hoge werkdruk. 	<ul style="list-style-type: none"> Bureaus stimuleren onderling afspraken maken over (tijdelijke) uitwisseling van personeel. 				
		<ul style="list-style-type: none"> Werknemers stimuleren om tijdelijk ervaring op te doen bij andere bureaus, zodat de onzekerheid op werk bij economische krimp verkleind wordt. 				
Bewustwording van werkenden, duurzame inzetbaarheid en eigen regie op de loopbaan						
Zelfregie	<ul style="list-style-type: none"> Beeld bestaat dat werknemers vaak onvoldoende regie nemen over hun loopbaan. Dit is terug te zien in beperkte deelname aan formele opleidings- en ontwikkelmogelijkheden. De hoge werkdruk speelt hier een belangrijke rol bij. Werkgevers zien het als hun taak het aanbod te faciliteren, maar laten het vervolgens aan de medewerker over daar wat mee te doen. 	<ul style="list-style-type: none"> Leren en ontwikkelen agenderen bij personeelsgesprekken. 				

Thema	Aandachtspunten/ontwikkelingen	Oplossingsrichtingen	Niveau			
			Branche	Bureau	Leiding -werken	Werkn
	Doordat dit te weinig gebeurt zijn werkgevers zoekende hoe ze daar mee om moeten gaan.					
Bewustwording DI	<ul style="list-style-type: none"> Bewustwording belang DI moet meer aandacht krijgen vanuit de werkgever, maar ook bij de werknemer. Bij werknemers heeft de term “duurzame inzetbaarheid” soms een slecht imago. Door het hoge arbeidsethos schieten aandacht voor thema’s als opleiding, maar ook gezondheid en vitaliteit er snel bij in. 	<ul style="list-style-type: none"> Als werkgever meer informatie over DI verschaffen en waarom het belangrijk is. Hierbij nadenken over de juiste terminologie voor het begrip DI. 				
		<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen van een zelfscan DI 				
		<ul style="list-style-type: none"> Aparte gesprekken over gezond en vitaal werken. 				
		<ul style="list-style-type: none"> Gebruik maken van de inzichten uit de positieve psychologie. 				

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid & Eerder Uittreden (MDIEU) komt voort uit het Pensioenakkoord van 2019². Het kabinet ondersteunt met deze regeling sectoren bij het investeren in duurzame inzetbaarheid (DI). Dit moet een bijdrage leveren aan de DI van werkenden, zodat zij nu maar ook in de toekomst zoveel als mogelijk gezond, competent en met plezier werken tot aan hun pensioen. Met SZW-subsidie kunnen sectoren een sectoranalyse laten uitvoeren. Hiermee kunnen zij de aandachtspunten bij DI en langer doorwerken in de sector vaststellen. De uitkomsten van de analyse kunnen de basis vormen voor het opstellen van een eventueel activiteitenplan voor een subsidieaanvraag MDIEU.

In de cao voor Architectenbureaus 2019-2021³ wordt expliciet benoemd dat cao partijen in de branche willen inzetten op DI. In de nieuwe cao 2021-2023⁴ hebben cao-partijen DI bewust in de structuur van de cao opgenomen en sturen zij bewust op doorvertaling daarvan, onder andere naar aanleiding van een eerder ESF-project over DI (zie onderstaand kader). Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA) is tevens vanuit haar rol als uitvoerder van dit cao-beleid voornemens HR-maatwerk op te zetten. Tegen deze achtergrond heeft SFA het CAOP gevraagd deze sectoranalyse naar DI in de architectenbranche uit te voeren. Het doel is met de MDIEU-subsidie handen en voeten aan bestaand en voorgenomen beleid op het terrein van DI te kunnen geven.

Eerder onderzoek DI architectenbranche

Uit een eerder ESF-project DI⁵ is gebleken dat in de architectenbranche de focus binnen DI op ontwikkeling ligt. Werkenden in de branche zijn veelal intrinsiek gemotiveerd en het verzuim is structureel laag. Als vervolg op dit ESF-project vertalen sociale partners en SFA ontwikkeling gestructureerd door in beleid en communicatie. Hierin zijn nog stappen te zetten.

1.2 Doel

Allereerst biedt deze sectoranalyse zicht op de ontwikkelingen van de werkgelegenheid in de architectenbranche en de verwachtingen voor de komende vijf jaar. Daarnaast geeft deze analyse een concreet beeld van de opgaven rondom DI. De analyse heeft als doel handvatten te bieden voor beleid op groepen werkenden en vormt de basis voor keuzes voor een eventueel activiteitenplan.

² Zie ook: Bron: Ministerie van SZW (2021). MENUKAART Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) 2021 t/m 2025 Onderdeel Duurzame Inzetbaarheid.

³ Zie cao architectenbureaus 2019-2021, artikel 3 duurzame inzetbaarheid en protocol 3 duurzame inzetbaarheid. <https://www.sfa-architecten.nl/wp-content/uploads/2020/02/Cao-architectenbureaus-2019-2021.pdf>, geraadpleegd februari 2022.

⁴ Zie cao architectenbureaus 2021-2023, <https://www.sfa-architecten.nl/wp-content/uploads/2022/01/Cao-voor-architectenbureaus-2021-2023.pdf>, geraadpleegd februari 2022.

⁵ SFA (2018) ESF-project duurzame inzetbaarheid: Weten wat er speelt. A2 Beleidsplan (niet openbaar). Zie: <https://www.sfa-architecten.nl/over-sfa/projecten-sfa/duurzame-inzetbaarheid/>, geraadpleegd februari 2022.

Naast gezond, vitaal en veilig werken staan in deze sectoranalyse de aandachtspunten en praktijkvoorbeelden voor leren en ontwikkelen centraal, mede naar aanleiding van een eerder project over DI in de architectenbranche (zie kader op pagina hiervoor). Hierbij gaat het over de wijze waarop bureaus ontwikkeling van werknemers stimuleren en de gesprekscyclus vormgeven.

1.3 Definities

Duurzame inzetbaarheid

In dit onderzoek gaan we voor DI uit van definitie, uit de MDIEU-regeling. Daarin wordt onder DI verstaan dat: *“...werkenden gemotiveerd, gezond en productief blijven, zodat zij betaald werk kunnen verrichten tot aan het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd – binnen óf buiten de organisatie.”*⁶

Architectenbranche

Om vervolgens de architectenbranche te duiden is het van belang stil te staan bij de definities van de centrale begrippen architectenbureau, architect en architectenwerkzaamheden. In dit onderzoek gaan we uit van de volgende definities, die in de cao⁷ staan beschreven:

- **Architectenbureau:** *“... verricht architectenwerkzaamheden. Een bureau mag de titel architect in of bij de bureaunaam alleen voeren als ten minste de helft van het bestuur als architect staat ingeschreven in het architectenregister.”*
- **Architect:** *“... daarmee wordt bedoeld de persoon c.q. ontwerper die architectenwerkzaamheden uitvoert. De titel architect mag alleen gevoerd worden na inschrijving in het architectenregister.”*
- **Architectenwerkzaamheden:** *“Het ontwerpen van gebouwen of van vernieuwingen, veranderingen, uitbreidingen of restauraties van gebouwen in de ruimste zin van het woord”.* Hieraan wordt toegevoegd dat het eveneens kan gaan om het in organisatorische of juridische context verrichten van diverse activiteiten, zoals het maken van het bestek, bouwvoorbereidingstekeningen, begroting, uitvoeringstekeningen, onderhouds- en beheersplannen. Maar ook bijvoorbeeld het voeren van de directie en projectmanagement en het verrichten van (voor)onderzoek, planvorming en gebiedsontwikkeling.

Terminologie werkenden, werknemers en externe inhuur

In het rapport hanteren we de term werkenden om te verwijzen naar zowel werknemers als zzp-ers en andere externe inhuur. Het woord werknemer en zzp-er gebruiken we alleen als het specifiek over deze subgroepen gaat.

Bij werknemers gaat het om alle typen functies, die binnen bureaus gericht op architectenwerkzaamheden voorkomen. Architecten vormen echter het grootste deel van

⁶ Bron: Ministerie van SZW (2021). MENUKAART Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU)

2021 t/m 2025 Onderdeel Duurzame Inzetbaarheid. Pag. 2.

⁷ Bron: https://www.sfa-architecten.nl/wp-content/uploads/2021/08/CAO-2021-2023_tekst-zonder-opmaak.pdf, pag 2. Geraadpleegd januari 2022.

de werknemers en daar is in de interviews vaak op doorgevraagd. Deze functiegroep benoemen we alleen expliciet als uitkomsten specifiek op architecten betrekking hebben.

1.4 Aanpak onderzoek

Deskresearch en bestaand cijfermateriaal

Voor de sectoranalyse is gebruikgemaakt van bestaande literatuur en beleidsnotities aangaande DI (onderzoek, evaluatie, interviews e.d.), met relevantiewaarde voor de architectenbranche. Daarnaast zijn bestaande cijfers over de werkgelegenheid, mobiliteit en bureaus in de sector verzameld en geanalyseerd. De voornaamste bron hierbij zijn gegevens van het Pensioenfonds Architectenbureaus. Deze zijn aangevuld met kwantitatieve gegevens uit andere bronnen, zoals gegevens van het CBS en de arbeidsmarktonderzoeken van Panteia.

Interviews en groepsgesprekken

In aanvulling op deskresearch is kwalitatieve informatie verzameld via interviews en (groeps)gesprekken. Deelnemers zijn hoofdzakelijk geworven via een oproep in de nieuwsbrief van SFA, aangevuld met enkele contacten uit het eigen netwerk. Uiteindelijk zijn acht interviews met werkgevers van verschillende bureaus afgenomen. Een van de interviews betrof een duo-interview, waardoor feitelijk met negen werkgevers is gesproken. Met deze gesprekken maken we onder meer zichtbaar hoe deze bureaus ontwikkeling stimuleren en hoe zij hun gesprekscyclus organiseren, maar ook hoe deze bureaus aandacht geven aan veilig, gezond en vitaal werken. Om het vraagstuk van DI in de branche vanuit meerdere perspectieven te belichten zijn daarnaast twee groepsgesprekken uitgevoerd: een met drie werknemers en een met drie zzp-ers. Daarmee is voor deze sectoranalyse met 15 personen gesproken.

De betrokken bureaus hebben uiteenlopende achtergrondkenmerken als het gaat om: (1) grootte van het bureau, (2) regio en (3) leeftijd personeel (bureaus met een jonge en oudere leeftijdsopbouw). De informatie uit de gesprekken geeft een kwalitatief beeld van het verhaal achter de cijfers. Het aantal deelnemers is niet groot genoeg om de verkregen informatie met zekerheid te generaliseren naar de gehele sector.

De gesprekken vonden plaats via Microsoft Teams en duurden circa drie kwartier tot anderhalf uur. Met de deelnemers is gesproken over het vraagstuk van DI, over bestaande regelingen en over behoeften en ideeën voor aanvullende maatregelen. Hierbij lag de focus op ontwikkeling, maar zijn ook thema's rond veilig, gezond en vitaal werken ruimschoots aan bod gekomen.

1.5 Leeswijzer

Aan het begin van dit rapport zijn de samenvatting en conclusie van het onderzoek opgenomen. Na dit huidige hoofdstuk volgt een algemene beschrijving van de werkgelegenheid in de architectenbranche en de ontwikkelingen daarin (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt ingegaan op de aandachtspunten rondom DI (hoofdstuk 3 en 4). DI is onderverdeeld in vier aspecten:

1. Gezond, veilig en vitaal werken;

2. Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap;
3. Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit;
4. Bewustwording van werkenden, DI en eigen regie op de loopbaan.

In hoofdstuk 3 komen de eerste twee thema's aan bod, terwijl hoofdstuk 4 de laatste twee thema's belicht.

2. De architectenbranche: bureaus, werkgelegenheid en prognoses

Samenvatting

Dit hoofdstuk beschrijft het aantal bureaus en de omvang en samenstelling van de werkgelegenheid in de architectenbranche, gebaseerd op gegevens van Pensioenfonds Architectenbureaus eind 2021

Aantal bureaus. Er zijn (gecombineerd met cijfers van het CBS) circa 5300 architectenbureaus ingeschreven bij de Kamer van Koophandel: bijna 1300 architectenbureaus met personeel en circa 4000 eenmansbedrijven. Niet alle eenmansbedrijven blijken actief op de markt, omdat zij vaak een andere hoofdbetrekking hebben. Er wordt door Panteia uitgegaan van circa 3.000 actieve bureaus (waarvan circa 1.900 actieve eenmansbedrijven).

Bureaugrootte. Naast de eenmansbedrijven zijn ook de architectenbureaus met personeel vaak kleine bureaus. Ruim 94% van de bijna 1.300 bureaus met personeel heeft minder dan 25 werknemers. En 63% van de bureaus met personeel heeft 5 of minder werknemers.

Werkgelegenheid. Bij de bureaus zijn ruim 10.000 werknemers in dienst. In de periode 2014-2021 is het aantal met bijna 49% toegenomen. Naast werknemers zijn er bureau-eigenaren. Maar ook zzp-ers, payroll en inhuur van uitzend- en detachingsbureaus. Hierover zijn geen exacte gegevens bij ons bekend.

Persoonskenmerken. Een derde van de werknemers is vrouw. Werknemers hebben relatief vaak een jonge leeftijd in vergelijking met de beroepsbevolking. Zo is nog geen 12% 55 jaar of ouder, terwijl dat voor de werkzame beroepsbevolking op ruim 21% ligt.

Baankenmerken. Circa de helft van de werknemers werkt parttime. Gemiddeld wordt er bij benadering 0,85 FTE gewerkt en komt het totaal aantal FTE voor de branche uit op ruim 8500

Mobiliteit. De sector kent een hoge mobiliteit. In 2021 stroomden er circa 3.000 werknemers in, terwijl er 2.100 werknemers uitstroomden. Bij de instroom gaat het voor een groot deel (42%) om "her-instroom", ofwel werknemers die al eerder bij het pensioenfonds stonden geregistreerd.

2.1 Inleiding

Voor de context van de uitkomsten van de sectoranalyse, gaat dit hoofdstuk in op de ontwikkelingen in de architectenbranche wat betreft het aantal en omvang van bureaus. Vervolgens komt het aantal werkenden, hun persoons- en baankenmerken en de ontwikkeling in de afgelopen jaren aan de orde. Er bestaan verschillende bronnen om deze gegevens in kaart te brengen, die niet altijd in lijn zijn met elkaar. Voor dit onderzoek maken we als basis gebruik van gegevens van het Pensioenfonds Architectenbureaus. Dit is een relatief betrouwbare bron, omdat 100% van de werknemers uit de branche is

aangesloten bij dit pensioenfonds⁸. Het hoofdstuk wordt afgesloten met prognoses voor de werkgelegenheid voor de komende jaren op basis van de eerdere bevindingen uit dit hoofdstuk en eerdere beleidsnotities en onderzoeken.

2.2 Grootte bureaus

In het kader van de MDIEU-regeling wordt een onderscheid gemaakt tussen kleine en grote organisaties. Een van de criteria voor een 'kleine' arbeidsorganisatie is dat er minder dan 25 werknemers werken. Volgens cijfers van het Pensioenfonds Architectenbureaus voldoet een grote meerderheid van de bureaus aan dit criterium. Eind 2021 waren er 1.263 bureaus aangesloten bij dit pensioenfonds, waarvan 1.190 (94,2%) met minder dan 25 werknemers.

Dat de bureaus over het algemeen relatief kleine organisaties zijn, blijkt ook uit onderstaande tabel 2.1. Eind 2021 had 63% van de bureaus met personeel 1 t/m 5 werknemers in dienst. Bij elkaar opgeteld hadden 1.206 van de 1.263 bureaus 30 of minder werknemers, een aandeel van bijna 96%.

Tabel 2.1: Aantal werkgevers (verplicht aangesloten werkgevers van architectenbureaus + vrijwillig aangesloten werkgevers uit aanpalende disciplines) naar bureaugrootte in aantal werknemers, per 31 december 2021.

	N	%
1 t/m 5	791	62,6%
6 t/m 10	239	18,9%
11 t/m 15	79	6,3%
16 t/m 30	97	7,7%
31 t/m 70	48	3,8%
>70	9	0,7%
Totaal	1.263	100,0%

Bron: Pensioenfonds Architectenbureaus.

Naast de 1.263 bureaus met werknemers is er nog een groot aantal bureaus zonder personeel, dat niet bij het pensioenfonds staat ingeschreven. Volgens cijfers van het CBS (SBI-code 71111) uit hetzelfde meetjaar eind 2021 gaat dit om 4.045 architectenbureaus, exclusief interieur. Dat zou het aantal bij de Kamer van Koophandel ingeschreven bureaus op 5.308⁹ brengen. Hiervan zijn er naar schatting door Panteia¹⁰ circa 3000 actief op de markt voor architectendiensten (waarvan naar schatting circa 1.900 actieve eenmansbedrijven).

⁸ Hierbij moet aangetekend worden dat een onbekend aantal bureaus zich vrijwillig heeft aangesloten bij pensioenfonds architectenbureaus, zoals landschapsarchitectenbureaus die buiten de scope van het onderzoek vallen. Dit vertekent de cijfers in beperkte mate.

⁹ Voor eind 2021 komt het CBS op een iets hoger aantal architectenbureaus met personeel (1330) dan het pensioenfonds (1.263). Als we alleen de cijfers van het CBS gebruiken, dan komt het totaal aantal bureaus met en zonder personeel op 5.375.

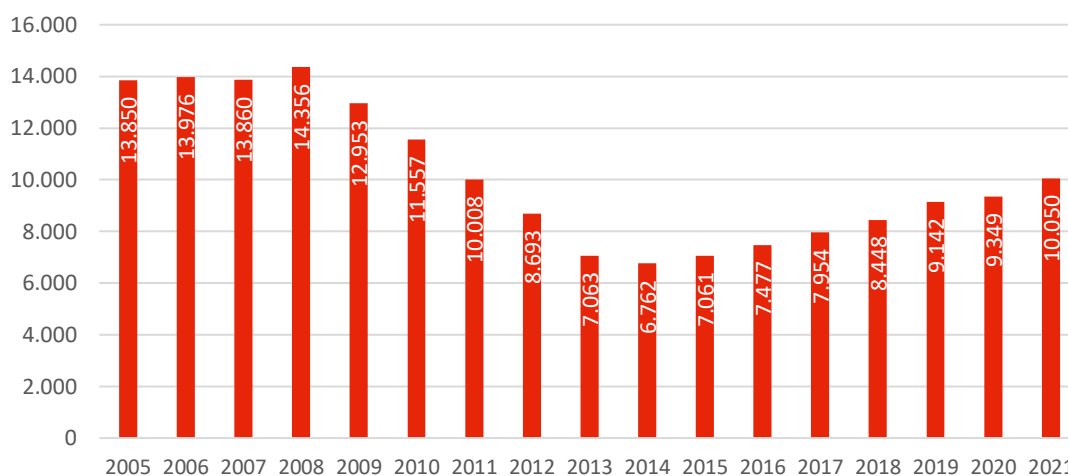
¹⁰ Panteia (2020). Benchmark jaarcijfers 2020. (geen openbare bron)

2.3 Aantal werknemers

Eind 2021 waren bij het Pensioenfonds Architectenbureaus 10.050 werknemers aangesloten (figuur 2.1). In vergelijking met een jaar eerder is dit aantal met 701 toegenomen, een groei van 7,5%.

In de periode 2005-2008 lag het aantal werknemers rond de 14.000. Na de economische crisis in 2008 is dit aantal flink afgenomen tot minder dan 6.800 werknemers in 2014. Nadien is het aantal werknemers structureel jaarlijks toegenomen. In de periode 2014-2021 gaat het om een toename van 3.288 werknemers, een groei van bijna 49%.

Figuur 2.1: ontwikkeling aantal werknemers bij bureaus, in de periode 31 december 2005-2021



Bron: Pensioenfonds Architectenbureaus.

Naast de aantallen werknemers weergegeven in figuur 2.1 zijn er bureau-eigenaren, zzp-ers, payroll en inhuur van uitzend- en detachingsbureaus. Eerder kwam naar voren dat er circa 4.000 eenmansbureaus zijn, waarvan ongeveer de helft actief is. Over het aantal zzp-ers en andere flexwerkers, die tijdelijk voor een bureau werken, zijn geen exacte gegevens beschikbaar. Wel blijkt uit een recente maar beperkte steekproef van Panteia onder 70 architectenbureaus¹¹, dat de samenstelling van werknemers bij kleine bureaus (<5 FTE) voor bijna 30% uit zzp-ers bestaat. Bij grotere bureaus varieert van 2 tot en met 5%. Detacheringscontracten zijn op basis van dit onderzoek alleen terug te zien bij relatief grotere bureaus (5 of meer FTE) en betreft 2 tot 4% van de inzet. Deze cijfers geven vanwege de omvang van het onderzoek alleen een indicatief beeld.

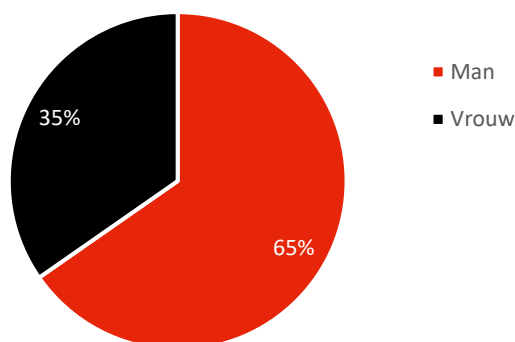
2.4 Persoonskenmerken

Geslacht

Eind 2021 waren er volgens het Pensioenfonds Architectenbureaus 6.564 mannen en 3.486 vrouwen. Dat betekent dat ruim een derde van de werknemers een vrouw was (figuur 2.2).

¹¹ Bron: Panteia (2021). SFA Arbeidszaken onderzoek Voorjaar 2021. [SFA-Arbeidszaken-onderzoek-Voorjaar-2021.pdf \(sfa-architecten.nl\)](#), geraadpleegd februari 2022.

Figuur 2.2: verdeling mannelijke en vrouwelijke werknemers bij bureaus, 31 december 2021



Bron: Pensioenfonds Architectenbureaus.

Leeftijd

Bij bureaus werken relatief veel jongere werknemers. Eind 2021 was ruim 46% jonger dan 35 jaar (tabel 2.2). Bijna 12% van de werknemers in de branche is 55 jaar of ouder, ten opzichte van ruim 21% in de totale werkzame beroepsbevolking¹².

De grote relatief jonge doelgroep, kan verklaard worden, doordat ten tijde van de crisis die in 2008 begon en een aantal jaren doorliep, het aantal architecten sterk afnam (zie hiervoor figuur 2.1). Veel architecten die destijds uit dienst zijn gegaan, vallen nu in de hogere leeftijdscategorieën.

Tabel 2.2: Verdeling leeftijd werknemers bij bureaus, per 31 december 2021

	N	%
Jonger dan 25 jaar	589	5,9
25 t/m 34 jaar	4.055	40,3
35 t/m 44 jaar	2.439	24,3
45 t/m 54 jaar	1.768	17,6
55 t/m 65 jaar	1.074	10,7
65 jaar of ouder	125	1,2
Totaal	10.050	100

Bron: Pensioenfonds Architectenbureaus.

In de MDIEU-regeling wordt ook expliciet gevraagd om een specifieke verdeling van het aantal oudere werknemers. Daarvoor is gekeken naar het aantal werknemers van 63 jaar en ouder. Eind 2021 komt dat volgens het pensioenfonds architectenbureaus uit op 282 werknemers. Van deze groep vallen 276 werknemers (2,7% van alle werknemers) in de leeftijdsgroep 63-66 jaar. Daarnaast zijn er 6 werknemers (0,1% van alle werknemers) 67 jaar of ouder. Op basis van deze cijfers stroomt naar schatting bijna 3% van de werknemers in de komende vijf jaar uit door het bereiken van de pensioenleeftijd. Ook zijn er 398 werknemers (4% van alle werknemers) in de leeftijd van 59 tot en met 62 jaar die in de jaren daarna door pensioen de branche en de arbeidsmarkt verlaten.

¹² Bron: CBS Statline.

2.5 Baankenmerken

Parttime en fulltime

Eind 2021 was er nagenoeg een gelijke verdeling tussen het aandeel fulltime en parttime werkende werknemers (tabel 2.3). Een jaar eerder was het aandeel parttimers bijna gelijk. Op basis van de parttimepercentages werken werknemers gemiddeld 0,85 FTE, ofwel bijna 4,5 dag. De ruim 10.000 werknemers eind 2021 werken bij elkaar 8.535 FTE.

Tabel 2.3: Aantal werknemers, FTE en %parttimers bij bureaus, 31 december 2020 en 2021.

	2020	2021
Aantal werknemers	9.349	10.050
Aandeel parttimers	51,1%	51,7%
Aantal FTE	7.960	8.535
Gemiddeld FTE	0,85	0,85

Bron: Pensioenfonds Architectenbureaus.

Contracttype

De verkregen cijfers van het pensioenfonds geven geen inzicht in het type contract, zoals een contract voor (on)bepaalde tijd, projectcontract of nul-urencontract. Wel blijkt uit onderzoek van Panteia¹³ dat bij architectenbureaus van alle werkenden (zowel loondienst als externe inhuur) gemiddeld grofweg 20 tot 30% een tijdelijk contract had. Omdat het onderzoek gebaseerd is op een beperkte steekproef moet dit cijfer als indicatief worden gezien.

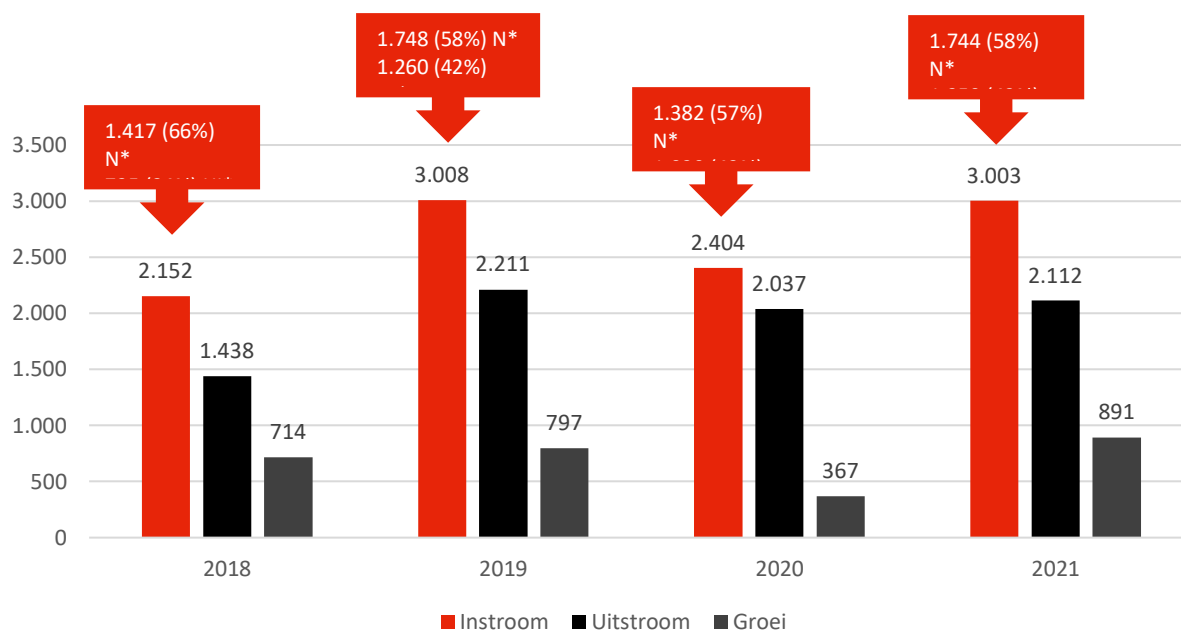
2.6 Arbeidsmobiliteit: in- en uitstroom

De bureaus kennen een hoge mobiliteit, hetgeen voor een belangrijk deel samenhangt met het projectmatige karakter van het werk. In 2021 stroomden er ruim 3.000 werknemers in, terwijl er ruim 2.100 werknemers uitstroomden (figuur 2.3). De instroom betreft 30% van alle werknemers eind van dat jaar, terwijl de uitstroom 21% van alle werknemers betreft. De instroom bestaat voor 58% uit werknemers die zich voor het eerst registreerden en voor 42% uit werknemers die eerder waren uitgeschreven en nu weer in de branche zijn gaan werken.

In 2021 is een groei van bijna 900 werknemers te zien. Over de jaren is te zien dat de instroom ook steeds hoger ligt dan de uitstroom, dat aansluit op de eerder geconstateerde groei van het aantal werknemers in figuur 2.1.

¹³ Bron: Panteia (2021). SFA Arbeidszaken onderzoek Voorjaar 2021. [SFA-Arbeidszaken-onderzoek-Voorjaar-2021.pdf \(sfa-architecten.nl\)](#), geraadpleegd februari 2022.

Figuur 2.3: In- en uitstroom en groei (verschil instroom min uitstroom)¹⁴ van werknemers bij bureaus, in de periode 31 december 2018-2021



Bron: Pensioenfonds Architectenbureaus.

* N=nieuw, HI=herintreder.

2.7 Prognoses

Eerder zagen we in figuur 2.1 dat het aantal werknemers in de periode 2014-2021 jaarlijks is toegenomen. Alleen tussen 2019 en 2020 was de groei met ruim 2% relatief beperkt. Mogelijk hangt dit samen met de maatregelen tijdens de coronacrisis, de economische gevolgen en de daaraan gerelateerde onzekere toekomst waardoor contracten niet zijn verlengd. Zo werd medio 2020 door UWV¹⁵ een lagere vraag naar architecten en bouwkundig ontwerpers geconstateerd. Waarbij wordt benoemd dat naast de coronacrisis ook de stikstof- en pfas-problematiek een rol speelt. Echter tussen 2020 en 2021 nam het aantal werknemers met bijna 8% toe.

Of deze sterke groei zich ook in de komende jaren gaat doorzetten zal mede afhankelijk zijn van deze externe invloeden, maar ook van verschillende andere (beleids)factoren. Zo kan het aantal opdrachten en dus ook de behoefte aan personeel toenemen als gevolg van beleidsplannen om meer huizen te bouwen in de komende jaren. Maar ook het aantrekken van de economie kan tot meer vraag op de zakelijke markt leiden.

Aan de andere kant speelt de vraag of er op termijn voldoende personeel voor de toekomst is.

¹⁴ De groei in aantallen komt niet volledig overeen met de verschillen tussen de jaren in figuur 2.1. Een verklaring hiervoor is dat werknemers zich nieuw of opnieuw registreren om vervolgens in hetzelfde jaar weer uit te schrijven.

¹⁵ Bron: UWV (2020). Kansrijke en minder kansrijke beroepen. Eerste inventarisatie sinds de coronacrisis. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/kansrijke-en-minder-kansrijke-beroepen-sinds-corona-20200813.pdf>, geraadpleegd januari 2022.

3. Aandachtspunten duurzame inzetbaarheid: gezond, veilig en vitaal werken en goed werkgeverschap

Samenvatting

Uit landelijke cijfers komt naar voren dat architecten voor een groot deel tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden en de inhoud van het werk. Ook is het ziekteverzuim relatief laag. Toch komen er uit eerder onderzoek, maar ook uit de gesprekken duidelijke signalen van een hoge werkdruk en lange werkweken door de inhoud van het werk (het werk is nooit af) in een branche waar de marges klein zijn en opdrachtgevers hoge verwachtingen hebben. Werk en privé lopen voor werkenden mede hierdoor door elkaar heen, hetgeen is versterkt door het thuiswerken als gevolg van coronamaatregelen. Hoewel van uitval dus in beperkte mate sprake is, vormt de werkdruk een risico voor de DI van werkenden op de langere termijn. In een branche waar veel uit wordt gegaan van professionaliteit maar ook zelfstandigheid van werknemers, vraagt dit om bewustwording van het belang van veilig, gezond en vitaal werken van werknemers zelf. Tegelijk heeft ook de werkgever vanuit goed werkgeverschap een belangrijke rol om veilig, gezond en vitaal werken onder de aandacht te brengen en ondersteuning te bieden. Op basis van de gesprekken is op dit punt vaak ruimte voor verbetering. Zo komt gezond werken vaak niet of nauwelijks aan bod in formele gesprekken bij veel van de in dit onderzoek betrokken bureaus.

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat aan de hand van de (groeps)gesprekken met werkgevers, werknemers en zzp-ers in op de aandachtspunten rond DI. De volgende twee thema's uit de MDIEU-regeling staan hier centraal:

- Gezond, veilig en vitaal werken
- Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap

3.2 Gezond, veilig en vitaal werken

Hoge werkdruk en werkcultuur

- Alle gesprekspartners geven aan dat de werkdruk onder met name architecten zeer hoog is, dat in lijn is met eerder onderzoek¹⁶. De concurrentie is groot en de marges zijn smal. Architecten kenmerken zich door een grote gedrevenheid, hoge motivatie en een lage gemiddelde leeftijd. Lange werkdagen worden als normaal beschouwd. Een werkgever verwoordt het als volgt:
“In de sector is werkdruk wel echt een ding. Je hoort altijd ‘we zijn nu heel druk, maar daarna wordt het rustiger’. Dat gebeurt dus niet, het gaat nooit over. Dus is het belangrijk dat je hiermee leert om te gaan. Door die drukte komt kennisdeling en studie onder druk te staan. Er zijn superinteressante cursussen over omgaan met stress of beter organiseren van je werk. Er valt zeker iets te winnen [...]” R1
- De inschatting is dat door het online werken deze druk nog is toegenomen en bovendien minder goed zichtbaar is voor werkgevers: *“Ik merk dat werknemers toch onbewust veel meer werken. Als je ‘aanstaat’ sta je intensiever aan dan als je op*

¹⁶ SFA (2018) ESF-project duurzame inzetbaarheid: Weten wat er speelt. A2 Beleidsplan (niet openbaar). Zie: <https://www.sfa-architecten.nl/over-sfa/projecten-sfa/duurzame-inzetbaarheid/>, geraadpleegd februari 2022.

kantoor werkt. Even kletsen, andere mensen tegenkomen, dingen die om je heen gebeuren, halen je toch even uit je bubbel” R2.

- Meerdere geïnterviewde werkgevers en werknemers geven aan dat overwerk een onwenselijke situatie is, maar in de praktijk wel heel veel voor komt. Daarnaast zouden overuren vaak niet worden gedeclareerd. Een van de werkgevers benoemt wel dat overuren op een andere manier gecompenseerd worden: *“[...] dan gaan we met z’n allen eten en worden de overuren gecompenseerd met vrije tijd.” R1*
- In het groeps gesprek met werknemers komt naar voren dat er ook bureaus zijn waar overwerk juist nauwlettend wordt gevolgd: *“Ons bedrijf is heel klein, er wordt op elkaar gelet en we hebben de afspraak dat er niet wordt overgewerkt. Als we teveel op ons bord hebben liggen, bespreken we dat met onze leidinggevende. Ik weet niet hoe hij het doet, maar er komt altijd een oplossing, dat maakt het werk erg prettig.” R12*

Werk-privé balans van werkenden is aandachtspunt

- Zowel de werkdruk als het thuiswerken als gevolg van corona hebben impact op de werk-privé balans van werkenden. Dat geldt zowel voor zzp-ers als werknemers. Werkgevers zien dat werknemers daar moeite mee hebben. Een van hen stelt: *“Werknemers hebben allemaal een eigen laptop. Het is heel makkelijk om vanuit huis nog even snel wat te doen. Op kantoor niet afgekregen, dus thuis dan maar doen.”* Maar het kan ook tussen werknemers variëren in hoeverre de werk-privé balans een aandachtspunt is. Een werkgever: *“Uit de enquête die we hebben gehouden blijkt dat de verhouding werk-privé is vervaagd. We zitten hier wel bovenop, maar we gaan bijvoorbeeld nog niet zo ver dat we de telefoon buiten kantooruren niet opnemen zoals in sommige landen gebeurt. Het varieert per werknemer, sommige vinden de scheiding werk – privé heel lastig, anderen hebben er totaal geen last van.” R3*
- Door flexibele werktijden wordt geprobeerd om werknemers de mogelijkheid te geven de werk-privé balans te herstellen: *“We geven werknemers wel de ruimte om zelf hun werktijden te bepalen. Zodat men daar beter werk en privé op elkaar kan afstemmen en bijvoorbeeld ook ’s middags naar de sportschool kan gaan (gingen eerst om 17 uur dicht). Nadeel is dat mensen daardoor tot laat aan het werk zijn.” R4*

Meer aandacht thuiswerkmiddelen jonge werknemers

- Het beeld dat uit de interviews ontstaat is dat architectenbureaus zich redelijk hebben weten aan te passen aan het thuiswerken. Diverse geïnterviewden geven aan dat het voor het werk vaak niet uitmaakt of men online of fysiek aanwezig is. Wel wordt door meerdere werkgevers aangegeven dat het bij met name schets- of ontwerpessies effectiever is om fysiek bij elkaar te zijn.
- Ook geven meerdere werkgevers aan dat een deel van de werknemers geen geschikte thuiswerkplek heeft en dat daar meer aandacht voor mag komen. Zo stelt een van hen dat met name jonge werknemers die soms nog op een studentenkamer zitten, niet de ruimte hebben voor het inrichten van een goede werkplek: *“Dat mis ik in de discussie over thuiswerken. Een groot deel van onze werknemers heeft thuis niet de geschikte werkomgeving, bijvoorbeeld geen ruimte om in een kleine kamer twee grote schermen neer te zetten.” R5*

Relatief laag ziekteverzuim

- Cijfers van ArboNed bevestigen dat het ziekteverzuim in de architectenbranche laag is in vergelijking met het Nederlandse gemiddelde (zie volgende kader). In een eerder ESF-onderzoek over DI kwam eveneens een structureel laag verzuim naar voren, terwijl de intrinsieke motivatie zoals hiervoor ook genoemd, hoog is¹⁷. In de interviews met werkgevers wordt dit beeld bevestigd. Architecten melden zich over het algemeen niet snel ziek en moeten eerder afgeremd worden om niet teveel over te werken.

Verzuim in de architectenbranche beperkt

Volgens cijfers van ArboNed lag in de architectenbranche het verzuimpercentage in 2020 op 2,2% (gecorrigeerd voor deelherstel)¹⁸. Dit percentage is ruim lager dan het Nederlands gemiddelde van 4,9% aan het eind van dit jaar¹⁹.

Het verzuimpercentage in de branche laat een beperkt verschil zien met de twee jaren ervoor, toen het verzuimpercentage op 2,4% uitkwam. De meldingsfrequentie nam af van 0,76 in 2018 tot 0,55 in 2020. Het gemiddeld aantal verzuimdagen neemt toe met leeftijd, zo ligt dat voor werknemers onder de 24 op 7 dagen en voor 55-plussers op bijna 27,5 dag.

3.3 Goed werkgever- en opdrachtgeverschap

Uitvoering HR-functie verschilt tussen kleine en grote bureaus

- De wijze waarop de HR-functie is ingericht hangt mede af van de omvang van het bureau. Bij kleinere bureaus is de functie van operationele HR meestal belegd bij de partners, een bureaumedewerker of in de backoffice samen met andere ondersteunende diensten. Een werkgever zegt hierover: *“In de startfase van het bureau hebben mijn partner en ik een coaching-sessie doorlopen om de ambitie te bepalen. Samen met de coach is toen een plan gemaakt. Als je geen tussenlaag wilt creëren en als partner zowel op inhoud en mensen goed wilt kunnen sturen, is een omvang van zo’n tien werknemers optimaal. Daar hebben we eigenlijk steeds aan vastgehouden en dat blijkt succesvol.”* **R6** Bij grotere bureaus is de HR-functie meer structureel ingekaderd en in de handen van een HR-manager of afdeling HRM. Een geïnterviewde geeft aan dat ze steeds vaker vacatures voor HRM-medewerkers voorbij ziet komen.
- In de interviews hebben we gevraagd naar de ondersteuning bij de uitvoering van strategische HR-vragen. Hierop hebben we verschillende antwoorden gekregen, waarbij de omvang van het bureau een belangrijk achtergrondkenmerk is. Kleinere bureaus maken soms gebruik van informatie en kennis van SFA, van andere externe bronnen of soms volgen de partners een cursus of korte opleiding.

¹⁷ SFA (2018) ESF-project duurzame inzetbaarheid: Weten wat er speelt. A2 Beleidsplan (niet openbaar). Zie: <https://www.sfa-architecten.nl/over-sfa/projecten-sfa/duurzame-inzetbaarheid/>, geraadpleegd februari 2022.

¹⁸ Bron: ArboNed (2020). Verzuimrapportage architecten.

¹⁹ Bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/ziekteverzuim>, geraadpleegd januari 2022.

Ontwikkeling HR-maatwerk

Zoals uit hoofdstuk 2 naar voren kwam, zijn de bureaus over het algemeen klein. Zo heeft bijvoorbeeld 63% van de bureaus met personeel, 5 of minder werknemers in dienst. Hiermee samenhangend hebben veel bureaus geen HR-medewerker in dienst. Daarom werkt SFA momenteel aan de ontwikkeling van een HR-maatwerk aanbod, ofwel het bieden van aanvullende HR-ondersteuning aan architectenbureaus.

Voorbeelden en verbeterpunten bij rol werkgever om DI te bevorderen

- Werkgevers zien het als hun taak om het belang van veilig werken en werkdruk onder de aandacht te brengen en bespreekbaar te maken. Volgens *het job demands-resources model* kunnen werkgevers werknemers ondersteunen door hulpbronnen te bieden, die een buffer vormen tegen een hoge werkdruk en burn-out (*job demands-resources model*). Die hulpbronnen kunnen verschillende vormen aannemen; inplannen van gesprekken met werknemers, faciliteren van feedback, coaching, complimenten, bieden van autonomie etc. Uit de interviews kwamen hier een aantal voorbeelden van. Zo wordt in veel bureaus veel autonomie in het werk aan architecten gegeven (zie hierna “Balans autonomie en regels is een uitdaging”). Ook heeft een werkgever van een groot bureau vanuit HR een gezondheidscoach in dienst genomen, terwijl een andere werkgever een “performance en development manager” heeft aangenomen. In kleinere bureaus is er vaak geen ruimte om dit soort specialisten in te huren en neemt de bureau-eigenaar deze rol op zich. Ook komt naar voren dat werkgevers nadenken over de gesprekscyclus, dat dit vaak nog in ontwikkeling is en er behoefte is aan ondersteuning. De inhoud van deze gesprekken is vooral gericht op leren en ontwikkelen, terwijl thema’s als gezond, vitaal en veilig werken veel minder onderwerp van gesprek zijn (zie volgende pagina “Meer bewustzijn belang veilig, gezond en vitaal werken nodig”).
- De leidinggevende speelt een moeilijk te overschatten rol in de ondersteuning en stimulering van werknemers. Dit gebeurt door het organiseren van feedback, complimenten en de tijd nemen voor de werknemers. Deze aandacht leidt tot meer bevlogenheid en werkplezier en dat heeft weer een positieve uitwerking op ziekteverzuim, innovatief gedrag en productie. In het gesprek met de werknemers waren allen enthousiast over deze rol van de leidinggevenden.

Cao over goed werkgeverschap

De cao van de architectenbranche besteedt aandacht aan goed werkgever- en werknemerschap. Daarin staat onder meer vermeld²⁰: “Werkgever en werknemer stellen zich op als goed werkgever en goed werknemer zoals bedoeld in het Burgerlijk Wetboek artikel 7:611 en zoals opgenomen in de BNA-gedragscode Verantwoordelijkheid, Integriteit en Professionaliteit (VIP).”

Balans autonomie en regels is een uitdaging

- Uit de interviews komt naar voren dat werkgevers werknemers veel autonomie in het werk bieden, die nodig is om hun professionele deskundigheid in te zetten. Er

²⁰ Bron: https://www.sfa-architecten.nl/wp-content/uploads/2021/08/CAO-2021-2023_tekst-zonder-opmaak.pdf, pag.3, geraadpleegd februari 2022.

wordt uitgegaan van een eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Dat werkt voor een deel van de werknemers goed, maar tegelijk merken werkgevers dat werknemers beperkt gebruikmaken van leermogelijkheden en gesprekken aangaan over hun DI, waarbij mogelijk de hoge werkdruk een rol speelt. Meerdere werkgevers geven aan dat je regels kunt stellen, maar willen tegelijk niet afwijken van hun visie om werknemers vrij te laten.

- Formeel is een aantal zaken geregeld in de cao, waarin afspraken over de arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd, aanvullend op of afwijkend van wetgeving. De geïnterviewde werkgevers zijn over het algemeen tevreden over de structuur en ruimte die de cao biedt. Ook op dit gebied wordt gezocht naar een balans tussen zaken professioneel regelen en het risico dat je teveel wilt regelen.

Vereenvoudiging en vernieuwing functiehandboek architectenbranche²¹

De cao ondersteunt werkgevers met een functiehandboek. Dit handboek is beoordeeld als uitgebreid en moet beter aansluiten op de vaak kleinere architectenbureaus. Daarom wordt dit op verzoek van cao-partijen momenteel vernieuwd, waarbij het vooral gaat om een vereenvoudiging.

Meer bewustzijn belang veilig, gezond en vitaal werken nodig

- Uit meerdere gesprekken met werkgevers komt naar voren dat er in formele gesprekken vooral over inhoud en ontwikkeling wordt gepraat, maar dat veilig, gezond en vitaal werken veel minder aan bod komt. Om gezond werken te bevorderen en bewustzijn daarvoor te vergroten, wordt onder meer aangegeven dat een apart gesprek alleen gericht op DI zou helpen: *“Meer vragen over wat speelt er thuis, mits men dat wil delen. Kun jij zo nog 10 jaar door? We zijn nu aan het kijken of het kan werken om een standaard gesprek te hebben over het welzijn van de werknemer.” R4*
- Het bewustzijn van het belang van DI varieert volgens de werknemers van persoon tot persoon. Zo stelt een van de werknemers uit het groepsgesprek: *“Als werkgever kun je werknemer stimuleren om na te denken over hun eigen loopbaanontwikkeling. Bij ons bureau wordt dit ook gedaan en gefaciliteerd. Maar de mate waarin collega’s hierbij eigen regie nemen varieert. Ik zie daarbij niet per se dat er verschillen zijn tussen oud en jong, ervaren of onervaren of andere achtergrondkenmerken” R11*

Goed werkgeverschap als onderscheidend kenmerk

- Een aantal architectenbureaus denkt na over hoe ze zich kunnen onderscheiden van andere bureaus. De uitstraling van een bureau als goede werkgever kan een belangrijk criterium worden voor de keuze van de werkzoekende. Met name grote bureaus houden zich bewust bezig met vragen als ‘hoe vinden we de juiste talenten?’; ‘hoe ontwikkelen we talenten?’; ‘hoe kunnen we teams coachen?’, waarbij talentenmanagers worden ingezet.
- Dat deze aandacht voor ontwikkeling maar ook voor de werkcultuur en de werksfeer belangrijk zijn, wordt bevestigd door een van de werknemers: *“Ik heb voor dit bureau gekozen vanwege de inhoud en het carrièreperspectief van een BIM-*

²¹ Zie ook: [Beoogd opvolger functiehandboek - Stichting Fonds Architectenbureaus \(sfa-architecten.nl\)](https://www.sfa-architecten.nl/), geraadpleegd februari 2022.

modelleur. Maar zeker is ook de werkcultuur en -sfeer voor mij heel belangrijk. Het positieve beeld dat ik hier bij aanvang over had, is wel uitgekomen.”R11 Die omstandigheden worden echter niet altijd geboden: *“Je ziet ook bureaus die sterk op productie zijn gericht en weinig aandacht besteden aan DI.” R11*

Behoeftte aan begeleiding startende werknemers

- Bij de start van de loopbaan is de beroepservaringsperiode belangrijk. Pas wanneer men na de relevante opleiding deze beroepservaringsperiode heeft doorlopen, kan men de functietitel architect gebruiken (zie volgende kader).
- Door meerdere werkgevers werd echter aangegeven dat ze meer aandacht willen geven aan de begeleiding van startende werknemers en trainees. Bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een inwerkprogramma. Een van hen stelt:
“De persoonlijke aandacht voor de werknemer schiet er makkelijker bij in, bijvoorbeeld ook voor startende werknemers. Die laten we te veel aan hun lot over, dat kan beter door hier beleid op te maken. Bijvoorbeeld met inwerkprogramma’s, het inplannen van een startgesprek na een maand en een half jaar.” R2

Beroepservaringsperiode en het architectenregister

Om de titel architect te mogen gebruiken, dient men zich in te schrijven in het architectenregister. Vanaf 2015 geldt voor afgestudeerden van een TU-Bouwkunde een (minimaal) tweejarige beroepservaringsperiode voordat men kan worden ingeschreven. Men kan deze via een geïntegreerd programma doorlopen (via de stichting PEP, *professional experience programme*) of via een zelfstandige route (beoordeling door een commissie bij het architectenregister).

Bij een student aan de richting Architectuur aan een Academie van Bouwkunst is de beroepservaringsperiode onderdeel van de opleiding; hij/zij kan direct na het behalen van het AvB-diploma in het architectenregister worden ingeschreven.

Toepassen van inzichten uit de positieve psychologie

- De positieve psychologie biedt inzichten, die kunnen bijdragen aan goed werkgeverschap. Het gaat daarbij bijvoorbeeld over werkplezier, de sterke punten benadering, veerkracht, enthousiasme etc. Enkele geïnterviewde werkgevers geven aan dat hun bureau (concepten) en methoden gebaseerd op de positieve psychologie toepast. Een van hen stelt dat hun visie van daaruit is ontwikkeld: *“We hebben 5 pijlers en een daarvan is happy people. Dat gaat over werkgeluk, waar liggen je talenten. Niet iedereen is een talent, maar iedereen heeft een talent. Iedereen mag fouten maken. Ik denk dat we de leercultuur daar goed aan kunnen koppelen.” R4* Een andere werkgever overweegt eveneens concepten uit de positieve psychologie:
“Ja, dat zijn onderwerpen die we op de agenda willen zetten, ook in overleg met de OR. We voeren ook regelmatig enquêtes uit naar werkplezier en verschillende andere onderwerpen. We proberen dat een keer per een of twee jaren te doen, ook in het kader van de risico-inventarisatie.” R3
- De tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid van werknemers wordt echter niet altijd door de geïnterviewde werkgevers gemeten. Vooral in kleinere bureaus waar de lijnen kort zijn, wordt dat niet direct als toegevoegde waarde gezien. Wel

zijn er op brancheniveau beschikbaar gegevens over arbeidsomstandigheden die van invloed zijn op DI (onderstaand kader).

Branchegegevens over DI

Op het niveau van de branche wordt het oordeel van werknemers ten aanzien van aspecten van DI in kaart gebracht²². Uit de NEA-enquête van CBS/TNO blijkt onder meer dat driekwart van de architecten tevreden is over de arbeidsomstandigheden en ruim 80% met het werk zelf, vergelijkbaar met het Nederlands gemiddelde. Ook is, gelet op de eerder geconstateerde hoge werkdruk, opvallend dat architecten tot een relatief hoge leeftijd willen doorwerken (64,1 jaar) in vergelijking met het Nederlands gemiddelde (62,7 jaar). Mogelijk speelt de relatief lage gemiddelde leeftijd van architecten een rol en bestaan er op de genoemde uitkomsten verschillen tussen jonge en oudere werknemers. Ook is belangrijk dat in de NEA uitgegaan is van een brede definitie van de beroepsgroep architecten.²³

Eerder uit dienstreden

- In hoofdstuk 2 zagen we dat de gemiddeld leeftijd in de architectenbranche relatief laag ligt. Echter, één van de geïnterviewden (**RB**) geeft aan dat het contrast tussen een volle week werken en volledig stoppen met werken na de pensioenleeftijd erg groot is. Werknemers die met pensioen zijn gegaan zouden daar moeite mee hebben. Er wordt daarom door deze respondent gepleit voor een ouderenregeling vanuit de cao, die het mogelijk maakt om de jaren voor het pensioen af te bouwen in het aantal gewerkte uren.*

* Noot SFA:

Kennelijk bij deze respondent onbekend: de cao biedt in [artikel 29](#) de optie taakverlichting.

²² Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), CBS/TNO, 2020.

²³ Beroepscode 0714 Architecten. Onder deze code vallen bij het CBS: architecten, planologen, landmeetkundigen en vormgevers, bouwkundig- en interieurarchitecten, landschapsarchitecten, stedenbouwkundigen en verkeersplanologen, cartografen en landmeetkundigen.

4. Aandachtspunten duurzame inzetbaarheid: Leven lang ontwikkelen, arbeidsmobiliteit en regie over de loopbaan

Samenvatting

Op basis van interviews met werkgevers, werknemers en zzp-ers aangevuld met eerder onderzoek, blijkt dat er binnen de sector veel aandacht is voor professionalisering en leren en ontwikkelen. Dat is terug te zien in bijvoorbeeld de wettelijke beroepservaringsperiode, het architectenregister, de ontwikkeluren uit de cao, maar ook de BNA-academie. Toch zijn er uitdagingen op dit punt. Zo ontbreekt het aan initiatieven bij werknemers voor opleiding en ontwikkeling, waarbij werkdruk vaak een belangrijke rol speelt. Van het beschikbare aanbod en budget wordt maar weinig gebruik gemaakt. Ook zijn werkgevers niet altijd bekend met de ontwikkeluren uit de cao en/of brengen zij die te weinig onder de aandacht. Een van de oorzaken die in de interviews wordt genoemd is dat de vaak kleine architectenbureaus beperkte middelen hebben om te investeren in de ontwikkeling van werknemers. De mogelijkheden om door te stromen zijn, vooral in de vaak kleine architectenbureaus, naar een andere functie beperkt.

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat met name in op leren en ontwikkelen van werkenden in de sector. Concreet staan de volgende thema's uit de MDIEU-regeling centraal:

- Leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit
- Bewustwording van werkenden, DI en eigen regie op de loopbaan

4.2 Leren en ontwikkelen en arbeidsmobiliteit

Veel aandacht en aanbod voor leren en ontwikkelen op brancheniveau

- Vanuit de branche wordt op allerlei manieren aandacht gegeven aan opleiden en ontwikkelen van architecten. Zo geldt de beroepservaringsperiode voor jonge architecten om zich te kunnen inschrijven in het architectenregister (zie hoofdstuk 3) en is in het kader van de registratie een aantal uur aan bij- en nascholing vereist en zijn er ontwikkeluren vanuit de cao geregeld (kader hierna). De BNA-academie biedt diverse opleidingsmogelijkheden.

Bij- en nascholing in de Wet op de architectentitel

Volgens de Wet op de architectentitel dient iedere architect minimaal 16 uur per jaar te besteden aan bij- en nascholing ('permanente beroepsontwikkeling'). Of dit wordt gerealiseerd behoort tot de eigen verantwoordelijkheid van de architect.

Ontwikkeluren cao

In de cao voor de architectenbranche is opgenomen dat werknemers, uitgaande van een 40 uur durende werkweek, 35 uur per jaar beschikbaar hebben voor loopbaangerichte ontwikkeling.

Hoge werkdruk belemmert tijd nemen voor ontwikkeling

- Uit de interviews ontstaat het beeld dat vooral de werkgevers van grote bureaus veel aandacht besteden aan leermogelijkheden. Echter wordt ook door meerdere

geïnterviewden opgemerkt dat de tijd hiervoor niet altijd genomen wordt. Met name de werkdruk, die voortkomt uit de dagelijkse projecten, belemmert dat. Een geïnterviewde van een groot bureau legt uit hoe zij daar mee omgaan: *“We hebben een eigen academie opgericht. Daarin is een leeragenda opgesteld met de structuur wat je kan verwachten wat betreft leeractiviteiten. Je merkt dat door de hoge werkdruk het moeilijk is om tijd te maken voor formele leermomenten. Daarom zijn er harde leermomenten. We hebben [...] maandelijks leermomenten. [...] iemand vertelt binnen de organisatie iets over een eigen project en deelt daar kennis over. [...] of we gaan naar nieuwe ontworpen gebouwen waar we mee bezig zijn, om kennis te delen en inspiratie op te doen.” R5*

- In aanvulling hierop geeft een geïnterviewde aan dat er gezocht wordt naar *blended learning* om praktijk en opleiding meer met elkaar te verbinden en het leren meer tijdens werk te laten plaatsvinden: *“We geven hier aandacht aan door nu een training volledig blended aan te bieden, via een extern bureau. We doen dan ook een pilot waarbij we monitoren, lukt het om die e-learning gedurende de dag te doen? Of ben je daar toch nog 's avonds mee bezig? Door die uitvraag te doen, gaan we onze lessen daar uit trekken en uiteindelijk willen we dat meenemen in onze eigen trainingen.” R4*

Vooraf aandacht inhoud, minder voor “zachte” vaardigheden

- In meerdere interviews komt terug dat er in de branche vooral aandacht is voor inhoudelijke vaardigheden. Werknemers zijn over het algemeen ook gedreven zich op deze vaardigheden te ontwikkelen. Er zou echter minder aandacht in de branche zijn voor *“soft skills”*²⁴, ofwel persoonlijke eigenschappen zoals communicatie en aanpassingsvermogen: *“Je merkt dat men als het om de inhoud gaat zeer gedreven is, zoals technische software skills. Maar softere skills als gedrag en houding, de zachte vaardigheden, vinden we lastig om op aan te spreken. En lastig om dat te ontvangen en daar iets mee te doen.” R5*

Aandachtspunt ontwikkeling oudere werknemers

- Een geïnterviewde werkgever geeft aan dat in hun bureau met name oudere werknemers minder geneigd zijn deel te nemen aan leeractiviteiten en mee te gaan met nieuwe ontwikkelingen: *“Vooral oudere werknemers kunnen lastiger mee met nieuwe ontwikkelingen. Om een nieuw softwareprogramma eigen te maken, moet je er eigenlijk wel iedere dag mee werken. Maar daar heb je en krijg je de tijd niet voor. Die doelgroep is nog steeds at risk. Want zij prijzen zich uit de markt als ze niet mee gaan met de ontwikkelingen.[...] Alle leidinggevend en partners zien dat ze niet mee gaan. Werknemers zelf zien dat minder. Want die zeggen als ik een training ga volgen en ik kan er niet meteen wat mee doen, dan heb ik niks aan de kennis die ik heb opgedaan.”*

Dat het een opgave kan zijn voor oudere werknemers om softwarepakketten eigen te maken, wordt ook bevestigd door een zzp-er: *Formele cursus over een ontwerpprogramma gaat veel lastiger op mijn leeftijd. Het is heel moeilijk om je dat eigen te maken. Maar op dit moment kun je eigenlijk niet meer zonder.” R13*

- Om beter aandacht te geven aan de ontwikkeling van oudere werknemers kijkt een van de bureaus uit het onderzoek naar de behoeftes bij werknemers en wordt het

²⁴ Zie ook: SER (2021) Inspiratiedocument: Samen toewerken naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt. <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/skillsgerichte-arbeidsmarkt>, geraadpleegd februari 2022.

aanbod daarop aangepast: *“Door de nieuwe leercultuur wordt wel meer mogelijk om trainingen te volgen. Ook gaan we bij de doelgroep na waar dan behoefte aan is. Laatst was er een opfriscursus met tekenprogramma, Revit.” R4*

Leven lang ontwikkelingen essentieel voor architecten, maar serieuze uitdaging

- Een zzp-er benadrukt het belang van ontwikkelen van architecten. *“Je kunt niet meer na je opleiding zonder ontwikkeling je pensioen halen.” R15* Tegelijk wordt dat als een knelpunt gezien: *“De meeste werknemers en zzp-ers trekken het niet om vanaf opleiding tot aan pensioen waardevol voor het architectenbureau te blijven.” R15*

Belangrijk om een buddy te hebben, zodat je van elkaar leert

- In het groepsgesprek met zzp-ers wordt benadrukt dat het belangrijk is om elkaar op te zoeken. Als zzp-er moet je ondernemend zijn en voorkomen dat je wegwijnt op een zolderkamer. Een van hen zegt hierover: *“Wat mij geholpen heeft is dat ik bij een ander bureau in huis, op kantoor ben gaan zitten. Dan heb je sparringpartners. Je kunt met elkaar overleggen, je kunt elkaar helpen. Dat is voor mij een gouden zet geweest.” R13*
- Een andere zzp-er, die in het verleden veel ervaring als werkgever bij verschillende bureaus heeft opgedaan, stelt dat het ook voor werknemers van essentieel belang is om een vaste buddy te hebben. De ervaring is echter dat het tussen bureaus verschilt in hoeverre dit goed wordt georganiseerd: *“Wanneer iedere werknemer binnen een architectenbureau van hoog tot laag een buddy als klankbord heeft dan kan dat veel welbevinden opleveren. Zo moet je leren [...]. Het hangt heel erg af van de leiding. Dan zie je dat het in het team goed geregeld is met veel aandacht voor de mensen. Maar je hebt soms ook meer directief gestuurde organisaties. Daar zie je het soms wringen.” R15*

Inrichting en uitvoering gesprekscyclus

- De inrichting en uitvoering van de gesprekscyclus vormde een belangrijk thema bij de interviews en kan bijdragen met name leren en ontwikkelen. De organisatie van de gesprekscyclus varieert in frequentie (één of twee keer per jaar) en gestructureerdheid. Bij een deel van de ondervraagde bureaus wordt geen gebruik gemaakt van een leidraad of agenda en is geen sprake van voorbereiding, verslaglegging en opvolging. Bij andere bureaus is wel sprake van structuur, hier wordt bijvoorbeeld gebruikgemaakt van de formulieren en formats die de SFA beschikbaar stelt. Voor welke variant van de gesprekscyclus ook is gekozen, uit de interviews bleek dat geplande personeelsgesprekken ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. De terugkoppeling via gespreksverslagen verschilt per afdeling en bureau.
- Uit de groepsgesprekken komen vier praktijkvoorbeelden om de gesprekscyclus tussen leidinggevende en werknemer vorm te geven en een leercultuur te ontwikkelen.
 - **Praktijkvoorbeeld 1:** inzet externe coach bij gesprekken. Bij de gesprekken wordt een onafhankelijke externe organisatieadviseur ingezet die tevens de rol van coach heeft, zowel richting de werknemer als de werkgever. Deze externe kent de branche en het bureau goed en doet veel coaching-trajecten. Het gesprek wordt gevoerd met de partner (leidinggevende), werknemer en de onafhankelijk adviseur. Er wordt een leidraad gebruikt en afspraken worden

- vastgelegd. Het tweede gesprek is een wandeling in het nabijgelegen natuurgebied, waarbij reflectie op een andere manier plaatsvindt.
- **Praktijkvoorbeeld 2: portfoliogesprekken.** Werknemers hebben vaak een portfolio bij sollicitatiegesprekken, wat ze gedaan hebben en hoe ze zich hebben ontwikkeld. Dat wordt via deze gesprekken tijdens het dienstverband doorgezet. In de gesprekken staan vragen centraal als hoe blijf je jezelf ontwikkelen en hoe blijf je inzetbaar voor het bureau?
 - **Praktijkvoorbeeld 3: gesprekken met 360 graden feedback.** Personeelsgesprekken worden structureel voorbereid door middel van 360 graden feedback. Het formulier is door het bureau zelf ontwikkeld en wordt ingevuld door de werknemer, de manager en collega's. Deze werknemer ontvangt een rapport met feedback over hoe de werknemer zich-/haarzelf ziet, maar ook hoe de werknemer op anderen (manager, collega's en klanten) overkomt. Deze feedback dient als stimulans om gedrag te veranderen.
 - **Praktijkvoorbeeld 4: ambitiegesprekken.** Daarin staan vragen centraal als: Wat heeft jou het afgelopen jaar blij gemaakt? Welke rol heb je het afgelopen jaar gehad? Wat ga je het komende jaar doen? Wat is er nodig om je te stimuleren in je werk? Dat zijn eenvoudige vragen om werknemers te prikkelen na te denken over wat zij nu doen, waar hun ambities liggen en hoe het bureau kan helpen. Doel van de gesprekken is werknemers via open gesprekken te stimuleren om zelf na te denken over hun loopbaan vanuit de *happy people* gedachte. Daarbij wordt gefocust op waar ben je goed in, in plaats van wat doe je niet goed. Welke talenten van jou kunnen we benutten?

In bijlage 2 worden deze vier praktijkvoorbeelden nader omschreven.

Onderzoek Panteia gesprekscyclus

Uit recent onderzoek van Panteia onder een beperkte steekproef van 70 architectenbureaus blijkt dat 43% 1x per jaar een (beoordelings)gesprek over functioneren voert²⁵. Ongeveer een kwart (23%) hanteert een gesprekscyclus met een startgesprek, voortgangsgesprek(ken) en een beoordelingsgesprek en 10% evalueert na elk project of na elke projectfase (al dan niet in combinatie met een beoordelingsgesprek). De overige 23% noemt met name jaarlijks 1 beoordelingsgesprek en een functioneringsgesprek. Of dat er naast het jaarlijkse beoordelingsgesprek meerdere gesprekken zijn, afhankelijk van de behoefte van werknemers.

Inhoud gesprekken

Uit een eerdere analyse van Panteia uit 2018 bleek dat bij de meeste bureaus zowel de ontwikkeling in de functie als de toekomstige loopbaan worden besproken (47%) en bij 39% alleen de ontwikkeling in de functie.²⁶

²⁵ Bron: <https://www.sfa-architecten.nl/wp-content/uploads/2021/05/SFA-Arbeidszaken-onderzoek-Voorjaar-2021.pdf>, geraadpleegd januari 2022.

²⁶ Bron: <https://www.sfa-architecten.nl/wp-content/uploads/2019/05/sfa-arbeidszaken-voorjaar-2018.pdf>, geraadpleegd januari 2022.

Ondersteuning gesprekscyclus SFA

SFA is voornemens plannen te ontwikkelen om de gesprekscyclus in bureaus te ondersteunen.

Mobiliteit: beperkte doorgroeimogelijkheden

- Uit de interviews komt naar voren dat er voor architecten over het algemeen beperkte doorgroeimogelijkheden zijn. Een deel van de architecten stroomt bijvoorbeeld wel door naar een leidinggevende functie, bijvoorbeeld projectleider of bureaumanager. Maar zoals door een werkgever (R4) wordt aangegeven, niet iedereen heeft de ambitie om leidinggevende te worden.

Verskillende werkgevers: onzekere toekomst of goed voor de ontwikkeling?

- Zoals we in hoofdstuk 2 zagen is de in- en uitstroom in de sector hoog. En zoals door de interviews wordt ondersteund hangt dit voor een belangrijk deel samen met het projectmatig werken en de daaraan gekoppelde tijdelijke contracten. Onzekerheid over continuering en aanwas van nieuwe opdrachten maakt dan werkgevers, vooral van kleine bureaus, niet snel vaste contracten met werknemers aangaan. Gesteld wordt dat dit zorgt voor onzekerheid bij werknemers, die daardoor meer druk ervaren. Daarmee vormt dit een risico voor gezond en vitaal werken op de langere termijn. Anderzijds als werknemers een baan bij een andere werkgever vinden doen ze nieuwe werkervaring op en draagt deze mobiliteit bij aan hun ontwikkeling.

4.3 Bewustwording van werkenden: DI en eigen regie op de loopbaan

Bewustwording belang DI vergroten bij werkenden

- In de gesprekken wordt beaamd dat het belang van DI meer aandacht zou moeten krijgen. Om het bewustzijn van DI te vergroten zijn diverse ideeën aangedragen. Een van de werkgevers stelt dat het de term DI een negatieve associatie kan hebben: *“Belangrijk dat ze het bewustzijn bij werknemers stimuleren en creëren, wat is duurzame inzetbaarheid? Waarom is het belangrijk? Want veel werknemers hebben negatieve associatie bij duurzame inzetbaarheid. Oh ja, als het daar over gaat, dan gaat het niet goed met me. Dan ben ik over 5 jaar niet meer inzetbaar. Dus ik denk dat het belangrijk is dat positiever neer te zetten en bewustzijn van het belang te creëren.”*
- **R4** In aansluiting hierop wordt een vragenlijst of zelfscan genoemd als instrument om zicht te krijgen op de eigen situatie, dat voor werknemers aanleiding kan zijn het gesprek met hun leidinggevende hierover aan te gaan.
- Naast de verantwoordelijkheid van de werkgever om leven lang ontwikkelen te ondersteunen en stimuleren speelt de werkende zelf uiteraard zijn rol om de eigen regie te voeren op de loopbaan. Op de vraag of werknemers ook de regie over hun loopbaan nemen, komt uit bijna alle interviews naar voren dat dit maar door een deel van de werknemers gebeurt. Een van hen stelt dat het echter ook echt nodig is om eigen initiatief te nemen als men verder wil komen. *“Het wordt ook wel door de organisatie gestimuleerd om erover na te denken. Maar het moet uiteindelijk wel uit jezelf komen. Het komt niet op je afvliegen.”* **R4** Dit wordt ook bevestigd door een zzp-er: *“Ik dacht eerst de mogelijkheden komen wel naar je toe. Maar heb nu gemerkt dat je zelf goed moet weten wat je wilt doen, dan heb je meer werkplezier en zie ik*

betere resultaten. Ik heb ook vrienden die een baan vonden als architect voor woningen, maar eigenlijk wat anders wilden.” R14

Budgetten opleiding en ontwikkeling niet altijd benut

- Zeker bij de kleinere bureaus worden budgetten voor opleiding en bijscholing vaak niet benut, zo bleek uit onderzoek van Panteia (kader hierna). Werkgevers geven aan dat ze verzoeken van werknemers aanmoedigen, maar weinig respons krijgen. Bij niet alle bureaus die aan de sectoranalyse deelnamen is dit een vast gespreksonderwerp tijdens de personeelsgesprekken. Ook de in de cao beschikbaar gestelde uren (jaarlijks 35 uren) voor ontwikkeling worden maar beperkt ingezet. De bekendheid van deze regeling lijkt bij werknemers en bureaus nog gering (zie kader hierna). Hier ligt een gedeelde opgave voor werknemer en werkgever.
- In aansluiting hierop geeft een zzp-er aan dat architectenbureaus vaak terughoudend zouden zijn met investeren in ontwikkeling van werknemers. Een belangrijke factor is dat het vaak om kleine bureaus gaat waar de middelen beperkt zijn. *“Geld speelt een belangrijke rol. Het is niet dat ze het werknemers niet gunnen. Je ziet ook de omzetverwachtingen per maand in bureaus fluctueren. Dat geeft veel onzekerheid. Dat hindert de ontwikkeling van mensen en de architectenbureaus” R15*

Gebruik ontwikkeluren cao

Uit eerder onderzoek van Panteia²⁷ blijkt dat een kleine twee derde van de bureaus bekend is met de 35 uur ontwikkeltijd (op basis van een werkweek van 40 uur), die vanuit de cao voor werknemers beschikbaar is gesteld. De ontwikkeluren zijn beter bekend bij grote bureaus dan bij kleine. Van de bureaus die bekend zijn met de ontwikkeluren geeft twee derde aan dat deze vooral door een deel van de werknemers worden gebruikt.

Opleidingsbudget bij architectenbureaus

Uit het onderzoek van Panteia blijkt eveneens dat bij 52% van de bureaus een opleidingsbudget beschikbaar is. Hierbij zijn grote verschillen naar bureaugrootte, waarbij grofweg kleinere bureaus minder vaak een opleidingsbudget hebben dan grotere bureaus. Bij 71% van de bureaus is een studiebijdrage beschikbaar.

Aandacht voor opleiding en ontwikkeling in gesprekken kan worden versterkt

- Een werkgever stelt hierover:
“Het staat op de agenda van de jaargesprekken, maar deze gesprekken zitten al te vol met andere onderwerpen. Daarom wordt er niet echt doorgevraagd (‘ik wil iets doen aan m’n technische achtergrond’) en blijft het vaak hangen. BNA biedt goede opleidingen aan. Het voordeel is dat tegenwoordig veel opleidingen online beschikbaar zijn, dat scheelt reistijd.” R2

BNA-academie

Deze academie faciliteert diverse professionals in de architectuur, ongeacht werkervaring kunnen werknemers, zzp-ers en werkgevers gebruikmaken van het

²⁷ Bron: Panteia (2018). SFA Arbeidszaken voorjaar 2018. <https://www.sfa-architecten.nl/wp-content/uploads/2019/05/sfa-arbeidszaken-voorjaar-2018.pdf>, geraadpleegd februari 2022.

opleidingsaanbod. Dit aanbod bestaat uit opleidingen en trainingen, waarin naast praktische onderwerpen ook persoonlijke vaardigheden centraal staan.

Risicogroepen voor DI: oudere werkenden en architecten uit het buitenland

- De geïnterviewden zien geen specifieke risicogroepen voor DI als het gaat om functies in de branche. Zoals eerder genoemd geldt dat wel voor oudere werknemers, die meer moeite hebben om bij te blijven op het gebied van ontwikkeling op met name het werken met softwarepakketten. Een andere potentiële risicogroep zijn werknemers uit het buitenland, die zich zowel de taal als de werkwijze in Nederland eigen moeten maken.

Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden en geaggregeerde kenmerken

Respondentnummers geïnterviewden.

R1 werkgever
R2 werkgever
R3 werkgever
R4 werkgever
R5 werkgever
R6 werkgever
R7 werkgever
R8 werkgever
R9 werkgever
R10 werknemer
R11 werknemer
R12 werknemer
R13 zzp-er
R14 zzp-er
R15 zzp-er

Bijlage 2: Praktijkvoorbeelden gesprekscyclus en leercultuur

In de gesprekken met de werkgevers en werknemers uit de branche is doorgevraagd op hoe de gesprekscyclus in het bureau is vormgegeven. Dit heeft geleid tot vier verschillende praktijkvoorbeelden, waarbij wordt afgeweken van een standaard functionerings- beoordelingsgesprek. Deze voorbeelden dienen als inspiratie voor andere bureaus om hun gesprekscyclus zo in te richten, dat werknemers gestimuleerd worden na te denken over hun ontwikkeling en DI. Hieronder staan deze voorbeelden beschreven, inclusief een beschrijving van de achterliggende visie en/of kernwaarden van de bureaus.

Praktijkvoorbeeld 1: Inzetten externe onafhankelijke coach bij personeelsgesprekken

Achtergrond

De organisatievisie van dit bureau is mensgericht. De werknemers vormen het sociaal kapitaal van het bureau. Initiatief en eigen regie worden gestimuleerd. De geïnterviewde werkgever geeft aan dat werknemers altijd uitgedaagd worden om hun eigen ontwikkeling aan te gaan en dit ook bespreekbaar te maken. Er wordt gekeken of dat te realiseren is en zo niet wordt besproken wat dan wel kan. Volgens de geïnterviewde is er sprake van een sterk gemeenschapsgevoel, 'welcome to our world'. Samenwerken staat hoog in het vaandel en sociale intelligentie is een belangrijke competentie in dit bureau.

Gesprekscyclus

Er wordt afgestapt van een houding van 'het functioneringsgesprek heb je het hele jaar door. Er was wel een jaarlijks gesprek, maar dat was niet heel strak georganiseerd. In de nieuwe werkwijze heeft dit bureau jaarlijks twee gesprekken met werknemers. Bij de gesprekken wordt een onafhankelijke externe coach ingezet, zowel richting de werknemer als de werkgever. Deze externe is een organisatieadviseur, kent de branche en het bureau goed en doet veel coachingstrajecten. Het gesprek wordt gevoerd door de partner (leidinggevende), werknemer en de onafhankelijke adviseur. Er wordt een leidraad gebruikt en afspraken worden vastgelegd. Het tweede gesprek is een wandeling in het nabijgelegen natuurgebied, waarbij reflectie op een andere manier plaatsvindt. We gaan de aanpakken uitproberen en kijken hoe het bevalt. De werknemers zijn volgens de geïnterviewde enthousiast over de nieuwe werkwijze.

Praktijkvoorbeeld 2: Werken aan de hand van portfolio's

Achtergrond

Dit bureau heeft gekozen voor een portfolio, omdat dat aansluit op de kernwaarde van de organisatie om je constant te ontwikkelen. Maar ook zodat zichtbaar wordt voor mensen welke ontwikkelingen zij doormaken. Dat zij zien ik ben toe aan een nieuwe stap, en dat kan intern of extern zijn. Zo worden ze meer bewust van hun loopbaan en ontwikkelmogelijkheden.

Gesprekscyclus

Er wordt dit jaar gestart met portfolio's als vervanging van de reguliere functionerings- en beoordelingsgesprekken. Als werknemers binnenkomen hebben zij vaak een portfolio bij sollicitatiegesprekken, wat ze gedaan hebben en hoe ze zich hebben ontwikkeld. Dat

wordt in dit bureau tijdens het dienstverband doorgezet. En met vragen als, Hoe blijf je jezelf ontwikkelen en Hoe blijf je inzetbaar voor het bureau?

Elke keer als werknemers een gesprek met hun leidinggevende hebben, gaat het daarover, waarbij vooraf wordt aangegeven wat terug moet komen in het portfolio. Dat betekent dat het duidelijk is waar werknemers in willen groeien, wat hun eigenaardigheden zijn, hun samenwerking met het team, maar ook welke projecten in de toekomst daarbij horen. Het portfoliogesprek vindt minimaal tweemaal per jaar plaats. Maar er is behoefte om dit vaker te doen, teams kiezen er ook voor om het gesprek eens per kwartaal te doen.

Belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van deze nieuwe opzet van de gesprekscyclus is volgens de geïnterviewde werkgever dat er voldoende tijd voor wordt gemaakt. Dat het vanuit de mensen zelf komt en niet voelt als “moet ik ook nog aan mijn portfolio werken”. Het hangt ook af van de werknemer, die in staat moet zijn om de ontwikkelbehoefte scherp te krijgen door goed te formuleren wat hij of zijn wil ontwikkelen en of dat reëel is. Bij dat laatste zit volgens de geïnterviewde een risico. In de architectuur zou men al gauw een gebouw op zijn of haar naam willen hebben, terwijl dat maar voor een klein deel is weggelegd. De taak van de werkgever is dan te helpen de ambitie reëel bij te stellen en te kijken naar wat voor de werknemer binnen bereik is.

Praktijkvoorbeeld 3: Stimuleren om gedrag te veranderen door middel van 360 graden feedback

Achtergrond

Bij dit bureau staat persoonlijke en professionele ontwikkeling hoog in het vaandel en er wordt dan ook veel aandacht besteed aan leren en groeien. Dat is belangrijker dan het realiseren van een zo hoog mogelijk productie.

Gesprekscyclus

Personeelsgesprekken worden structureel voorbereid door middel van 360 graden feedback. Het doel van deze aanpak is werknemers bewust te maken van zijn of haar invloed en effectiviteit op anderen, te identificeren wat de werknemer anders kan doen om prestaties te verbeteren en welke belemmeringen daarbij gelden.

Concreet is voor de aanpak met 360-graden feedback een formulier door het bureau ontwikkeld, dat wordt ingevuld door de werknemer, de manager en collega's. Het feedbackformulier is gekoppeld aan de competenties die van toepassing zijn voor de betreffende werknemer. Voorbeelden van competenties zijn klantgerichtheid, besluitvaardigheid, organisatiesensitiviteit, onderhandelen, samenwerken, overtuigingskracht, initiatief en resultaatgerichtheid. De manager en werknemer vullen in hoe belangrijk de betreffende competenties zijn voor het uitoefenen van de functie en hoe vaak de werknemer het gedrag (bijvoorbeeld klantgerichtheid) laat zien. Dit laatste wordt ook door collega's ingevuld. Daarnaast wordt een oordeel op de competenties gevraagd aan de werknemers zelf, de manager, collega's, klanten en anderen. Dit wordt (op een zes-punts schaal) gemeten door meerdere items (vragen) per competentie. Bij klantgerichtheid bijvoorbeeld: 'is op de hoogte van de wensen en problemen van specifieke klantgroepen en hun problemen', stuurt aan op onderzoek naar klantwensen en

-behoefden', etc. Tot slot wordt (aan de werknemer, manager en collega's) gevraagd wat de werknemer moet blijven doen, meer gaan doen en niet meer moet doen.

De uitkomsten resulteren in een zogenaamde *development index*, een matrix waarbij het eigen oordeel en het oordeel van anderen worden gecombineerd. In de matrix ontstaan dan potentiële sterktes, bevestigde sterktes, bevestigde ontwikkelgebieden en potentiële ontwikkelgebieden.

Het feedbackrapport vormt input voor het schrijven van een persoonlijk actieplan voor het verbeteren van kennis en vaardigheden zo nodig via training en opleiding.

Praktijkvoorbeeld 4: Werken aan de hand van ambitiegesprekken

Achtergrond

Dit bureau heeft een eigen *learning* en *development* manager en een eigen academie. Dat is een *learning* managementsysteem waarin iedereen opleidingen kan vinden en volgen. Voor werknemers zijn daar geen kosten aan verbonden. Er is ook ruimte en budget voor werknemers om onderwerpen uit te diepen en te verkennen, zoals houtbouw. Men heeft de ambitie om *on the job* leren te ontwikkelen en toe te groeien naar een lerend bureau. En *blended learning* willen toepassen.

Bij de leercultuur wordt uitgegaan van *happy people*, een van de pijlers van het bureau. Dat gaat over werkgeluk en waar liggen je talenten. Niet iedereen is een talent, maar iedereen heeft een talent en mag fouten maken, is de gedachte.

Gesprekscyclus

Tot twee jaar geleden was er een standaard beoordelingscyclus, dus een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. Nu is dat veranderd in ambitiegesprekken. Daarin staan vragen centraal als: Wat heeft jou het afgelopen jaar blij gemaakt? Welke rol heb je het afgelopen jaar gehad? Wat ga je het komende jaar doen? Wat is er nodig om je te stimuleren in je werk? Dat zijn eenvoudige vragen om werknemers te stimuleren om na te denken over wat zij nu doen, waar hun ambities liggen en hoe het bureau kan helpen. Doel van de gesprekken is werknemers via open gesprekken stimuleren zelf na te denken over hun loopbaan vanuit de *happy people* gedachte. Daarbij wordt gefocust op waar ben je goed in, in plaats van wat doe je niet goed. Welke talenten van jou kunnen we benutten? Bijvoorbeeld iemand die zei, kan ik niet wat meer met houtbouw doen in plaats van steeds maar na te denken wat moet ik doen als bouwkundige. De ambitiegesprekken vinden twee keer per jaar met de leidinggevende plaats, waarbij het gespreksformat in beide gesprekken hetzelfde is. Er wordt ook gestimuleerd om tussentijds een derde gesprek te doen, waarvoor een collega uitgenodigd kan worden en er 360 graden feedback plaatsvindt.

Volgens de geïnterviewde merken zij dat de nieuwe gesprekscyclus goed is ontvangen. Het verschilt wel per afdeling hoe het leeft. Het wordt vooral prettig ervaren dat het minder zwaar is, luchtiger en informeler. Wel worden gesprekken niet altijd gevoerd en verschilt dat tussen groepen (locatie en functietype). Er zou bij de groepen waar dit te weinig gebeurt vanuit HR meer gestimuleerd mogen worden gesprekken te voeren en verslagen in te leveren.



CAOP

Postbus 556, 2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13, 2514 EA Den Haag

www.caop.nl
info@caop.nl