

WERKEN IN DE ARCHITECTENBRANCHE



The  
Human  
Factor

**DE ARCHITECT  
IN BEELD**

**Vorkomen  
dat je altijd  
'aan' staat**

**Welke keuzes  
maken zzp'ers?**

**Duurzame  
inzetbaarheid:  
het belang voor  
ondernemers**

SFA-MAGAZINE

**SFA**  
STICHTING FONDS  
ARCHITECTENBUREAUS

2024

## 4 Column Erik Scherder

## 12 Interview Victor Frequin (SFA)



## 19 'De werknemers- reis is ook de werkgeversreis'

Kirsten Soester (SFA)

## 24 'Digitale fitheid geeft je ruimte om na te denken'

Martijn Aslander

## 34 'De vertrouwens- persoon draagt bij aan sociale veiligheid'

Dorianne Broekman  
(TrusTool)

## 6 De branche in beeld

Cijfers

## 14 In gesprek met zzp'ers

Tanja Lina en Jaap Visser



## 26



### In gesprek met...

Bas Rougoor, architect  
(Arco Architecten)

## 9 'Duurzame inzetbaarheid gaat ook over onder- nemers zelf'

Interview met Josette Dijkhuizen  
(Tilburg University)

## 22 Over de gespreks- cyclus en de SFA-tools

## 30 'Voorkomen is beter dan genezen'

Renske Jurriëns (FNV)

## 40 Drie vragen aan:

Hoeshmand Mahmoed  
Niels Giling  
Merel Cornelissen

## 42 Boeken

Interessante  
leestips!



Er is zojuist een nieuwe regering gevormd; als ik dit schrijf moeten we nog zien hoe een en ander gaat uitpakken, ook voor onze branche. Maar Erik Scherder heeft in zijn column op de volgende bladzijde alvast een gezondheidsadvies voor het nieuwe kabinet en voor heel Nederland: maak voldoende dagelijks bewegen vanzelfsprekend. Als je ergens samen uit moet zien te komen, is samen lopen een belangrijke stap naar een succesvol resultaat.

Over gezondheid gesproken: uit eerder onderzoek blijkt dat architecten grotendeels tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden en de inhoud van hun werk.\* Dat is een mooie constatering, en ook het ziekteverzuim in onze branche is gelukkig relatief laag. Maar daar staat tegenover dat langer doorwerken de trend is, dus hoe zorg je ervoor dat je met plezier je werk kunt blijven doen?

Dat vraagt een bewuste houding om je vak veilig, gezond en vitaal uit te oefenen. Dat geldt ook voor de groeiende groep zzp'ers. Twee van hen delen in deze uitgave hoe zij hiermee omgaan. Daarnaast zijn werkgevers ook wettelijke verplicht om te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving. Mijn advies: ga het gesprek met elkaar aan. In dit magazine -en op de SFA-website- reiken we je praktische handvatten aan.

En vanuit het collectieve belang voor de sector, organiseren we in juni (red. 2024) een event in Utrecht waar werknemers, werkgevers en zzp'ers elkaar ontmoeten, ervaringen delen en tips uitwisselen. We hopen op een inspirerende dag!

Rest mij nog allen die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit nummer te bedanken!

Marianne Berenschot,  
directeur SFA



Door Erik Scherder



Beeld: @Erik Scherder

## Samen lopen voor een succesvol resultaat

De Nederlandse Sportraad heeft in januari (red. 31 januari 2024) een belangrijk advies aangeboden aan de regering om Nederland in beweging te krijgen en op te laten staan in de strijd tegen de bewegingsarmoede. Doel van het advies is om iedere Nederlander dagelijks voldoende te laten bewegen. Want dagelijks voldoende bewegen heeft een positieve invloed op je mentale en sociale welzijn en op je cognitieve vaardigheden. Het advies heet Nederland, sta op! Hou op met zitten dus, ook op het werk!

Laten we eerst eens kijken wat zitten op het werk met je doet. Driekwart van de tijd op kantoor wordt zittend doorgebracht (Damen et al., 2020). Men heeft aangetoond dat zo'n zittend werkzaam leven samen kan gaan met een achteruitgang in het

cognitief functioneren (Gafni et al., 2021). Hierbij kan men denken aan (werk) geheugen, executieve functies, aandacht, concentratie (Chandrasekaran et al., 2021). Precies die functies hebben we nodig om onze aandacht erbij te houden, creatief te worden en tot oplossingen te komen. Al na twee uur zitten kan het creatief probleemoplossend vermogen achteruit gaan (Baker et al., 2018). Wat gebeurt er dan in je hersenen tijdens dat zitten? De stofwisseling in de hersenen neemt af door te weinig beschikbare zuurstof en glucose. Dit kan weer veroorzaakt worden door een afname van de hersendoorbloeding. De mate van aandacht en concentratie (arousal) gaat achteruit door tekort aan voedingsstoffen (neurotrofines) die nodig zijn om de neurotransmitters, zoals acetylcholine en dopamine, optimaal te laten functioneren (Chandrasekaran et al., 2021). Dus lang zitten is slecht voor je hersenen!

Neem nou een dag met veel zittend vergaderen of dagenlang vergaderen, bijvoorbeeld om een nieuw kabinet te vormen. Hoe zou dan de kans op een succesvol resultaat vergroot kunnen worden? De hele dag zitten met een wandeling tussendoor of lopend vergaderen?

Filosofen als Aristoteles, Plato, Nietzsche, maar ook leiders als Barack Obama en Steve Jobs waren groot liefhebber van 'walking meetings'. Uiteraard dragen walking meetings bij aan het verminderen van de lichamelijke inactiviteit tijdens het werken. Maar walking meetings verbeteren juist ook het creatief denken (Oppezzo & Schwartz, 2014). Uit talrijke studies blijkt dat lopen een gunstig effect heeft op aandacht, creativiteit, geluksgevoel en stemming (in Damen et al., 2020).

Maar er is nóg een voordeel. Samen lopen, in tweetallen, betekent samen bewegen in hetzelfde ritme. Vanuit evolutionair oogpunt betekent eenzelfde ritme hebben, een grotere kans op overleving. De wederzijdse empathie die door het synchroniseren van het ritme tijdens het lopen veroorzaakt wordt, opent de deuren voor het oplossen van conflicten (Webster et al., 2017). Als je er samen uit moet zien te komen, is samen lopen een belangrijke stap naar een succesvol resultaat.

---

**Prof. dr. Erik Scherder**  
Lid Nederlandse Sportraad  
Bron Nederlandse Sportraad

---

'WALKING MEETINGS  
VERBETEREN JUIST  
OOK HET CREATIEF  
DENKEN'

# Nederland, sta op!

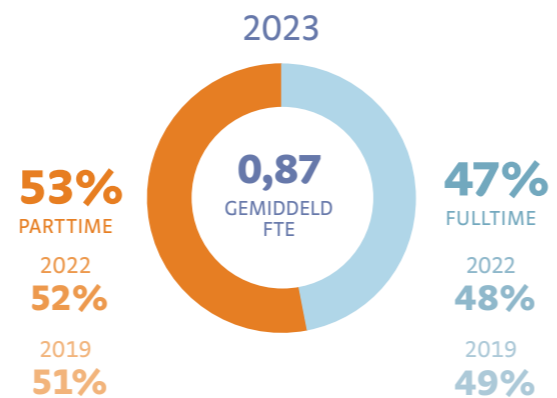
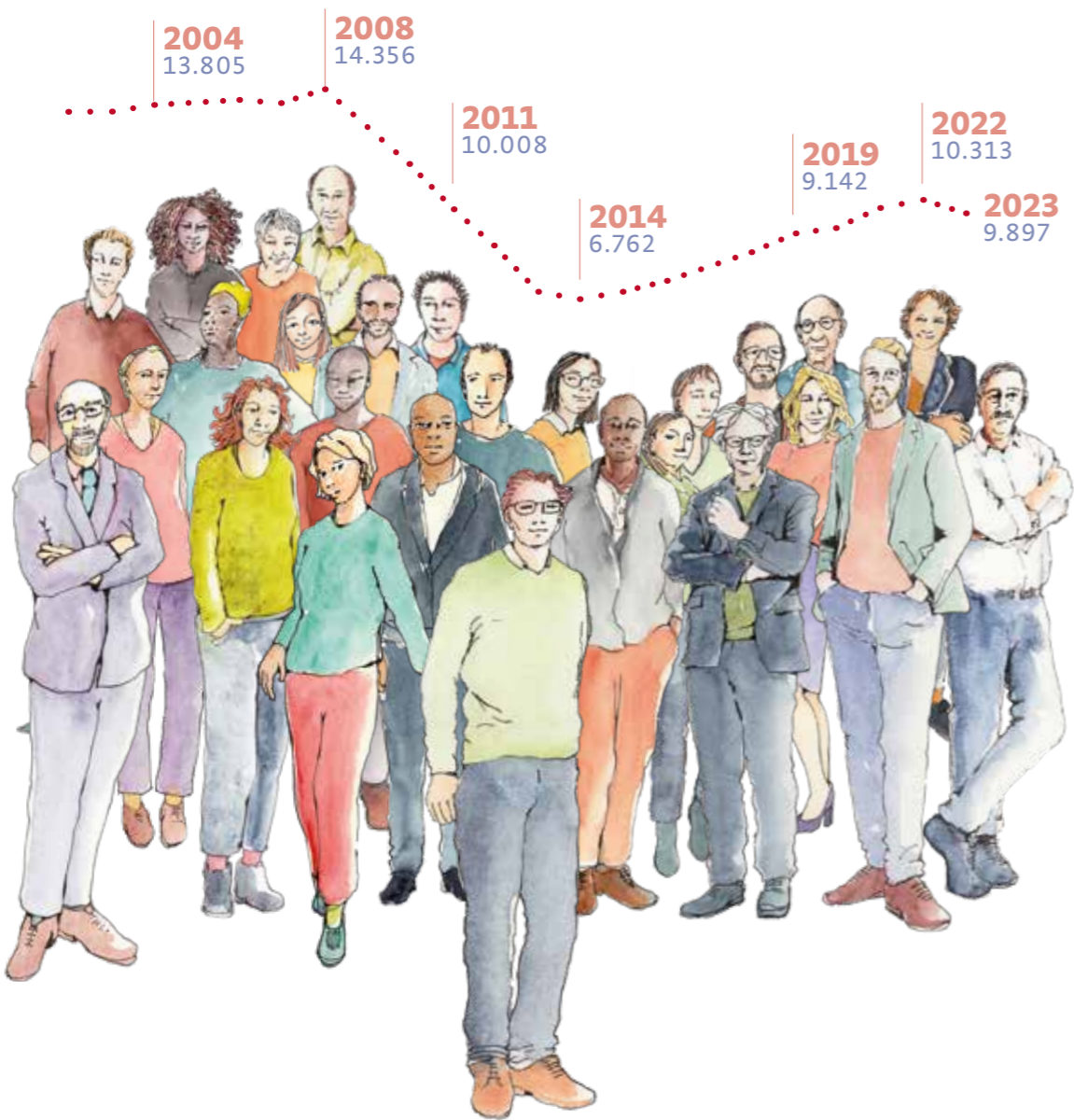
## Maak voldoende dagelijks bewegen vanzelfsprekend



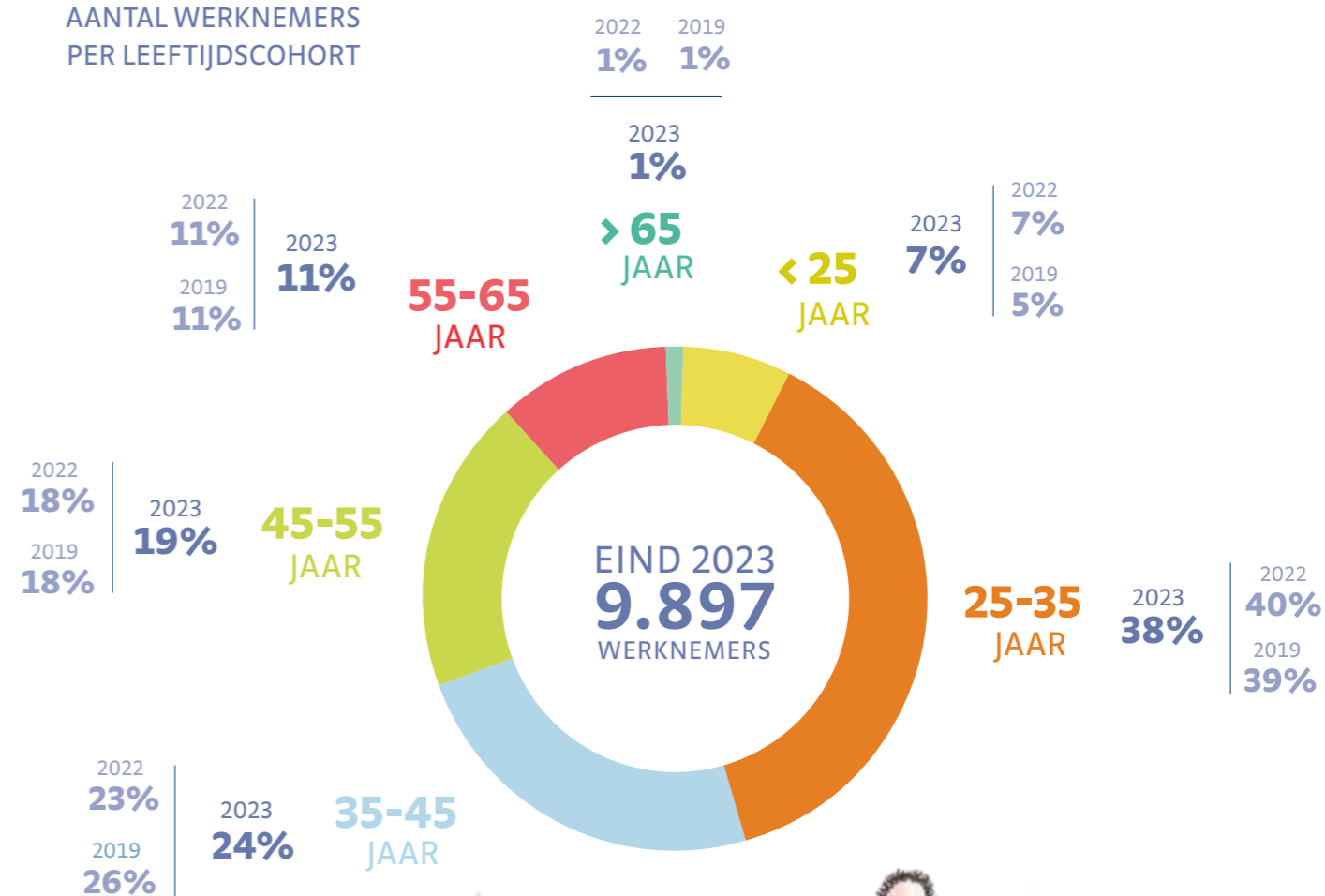
## DE BRANCHE IN BEELD

BRON  
STICHTING PENSIOENFONDS  
ARCHITECTENBUREAUS

AANTAL  
WERKNEMERS  
PER JAAR



AANTAL WERKNEMERS  
PER LEEFTIJDSCHOORT



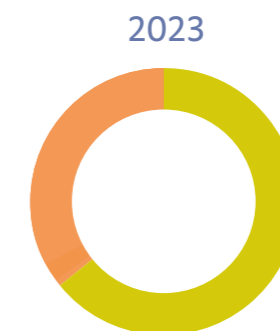
**36%**  
VROUWEN

2022  
**35%**  
2019  
**33%**



**64%**  
MANNEN

2022  
**65%**  
2019  
**67%**

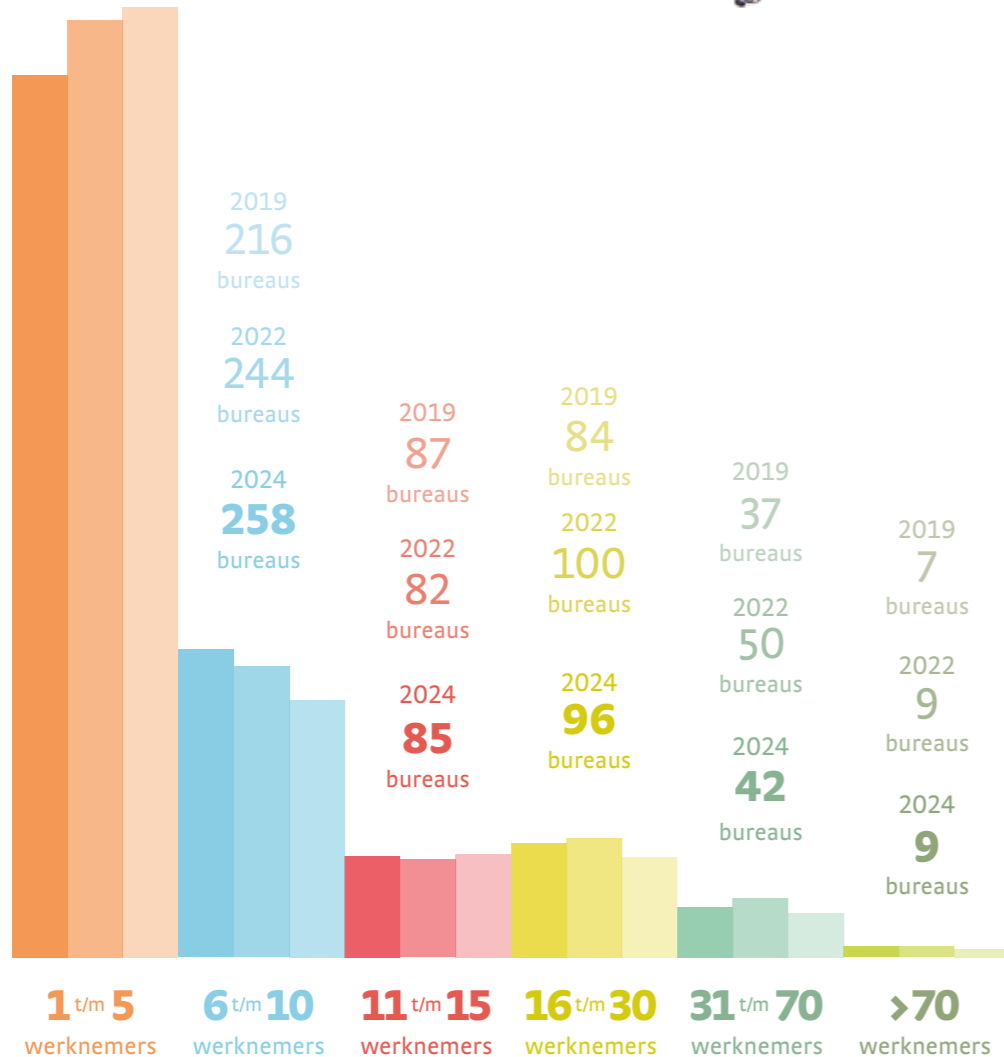
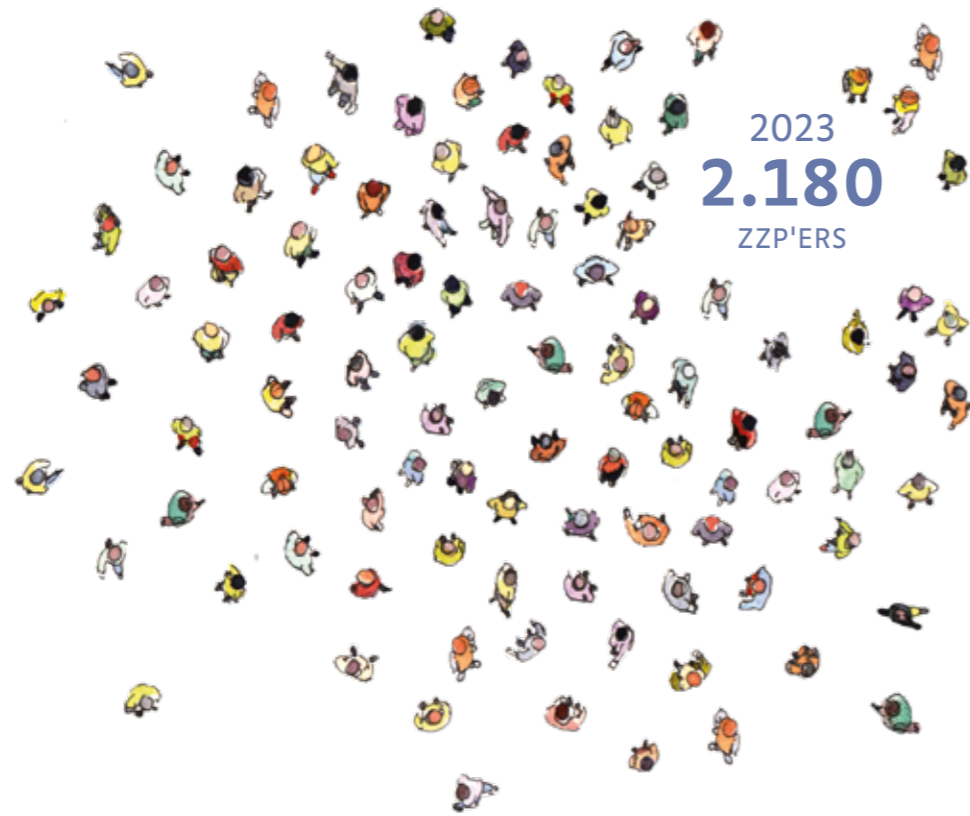


BRON  
STICHTING PENSIOENFONDS  
ARCHITECTENBUREAUS  
ZZP'ERS: CBS

2019  
**797**  
bureaus

2022  
**786**  
bureaus

2024  
**740**  
bureaus



EIND  
**2019**  
1.228  
BUREAUS

EIND  
**2022**  
1.271  
BUREAUS

MAART  
**2024**  
1.230  
BUREAUS

AANTAL  
BUREAUS  
PER JAAR

BUREAUGROOTTE  
IN AANTAL  
WERKNEMERS

INTERVIEW

# Duurzame inzetbaarheid gaat óók over ondernemers zelf



Josette Dijkhuizen (Jasper Hof Photography)

Zeg vitaliteit en de meeste mensen denken aan het fysiek en mentaal gezond houden van werknemers. Ondernemers worden daarbij vaak vergeten. Ook door zichzelf. Eenzaamheid speelt vaak een grote rol. Ondernemer en bijzonder hoogleraar **Josette Dijkhuizen (Tilburg University)** wil dat graag veranderen. 'Ondernemers trekken pas aan de bel als het al vijf óver twaalf is.'

**Mevrouw Dijkhuizen, u bent bijzonder hoogleraar Duurzame Inzetbaarheid van Ondernemers in Nederland. Is zo'n specifieke leerstoel nou écht nodig?**

'Als maatschappij besteden we veel aandacht aan de bedrijfsmatige kant van ondernemerschap. We kijken niet genoeg naar de ondernemer als mens en naar hun persoonlijke ontwikkeling. Dat vind ik heel wonderlijk. Toen ik promoveerde op 'Stress en Geluk van Ondernemers in Nederland', was dat echt een heel nieuw thema. Niemand had het erover, maar de laatste jaren krijgt het gelukkig wat meer aandacht. Ik ben dan ook heel blij met deze leerstoel, want we hebben echt veel te weinig aandacht voor het welbevinden van ondernemers.'

**Waarom is er zo weinig aandacht voor? Ondernemers dragen immers de economie op hun schouders.**

'Ons idee bij ondernemers is vrijheid, blijheid, autonomie. Dat ze ook moeten kunnen omgaan met tegenslagen, hun inkomen onzeker is en ze zich steeds moeten blijven ontwikkelen, wordt niet gezien. Er bestaat ook dit masculiene beeld van ondernemers, alsof iedereen Elon Musk moet zijn: competitief en altijd strevend naar groei. Maar iedereen is anders. Er zijn grote en kleine ondernemers, zzp'ers, tekstschrijvers, kappers. We hebben die diversiteit van ondernemerschap nodig. En dus moet er meer aandacht komen voor én de bedrijfsmatige én de persoonlijke ontwikkeling. Om duurzaam inzetbaar te blijven, zoals dat heet.'

'ONDERNEMERS MOETEN  
IEDERE DAG ZELF 'AAN'  
STAAEN EN OVEREIND  
BLIJVEN'

### **Wat is het gevaar? Dat alle ondernemers omvallen en de economie instort?**

'Ondernemers missen kansen als ze stress hebben. Uiteindelijk willen we toch vitale ondernemers? Dat is beter voor de economie, voor de werkgelegenheid. Bij mensen in loondienst is er een werkgever die de bedrijfsstrategie bepaalt en trainingen aanbiedt, misschien wel een heel loopbaanplan. Als je ziek wordt of je even tijd nodig hebt voor andere zaken, kun je je vrije dagen opnemen. De ondernemer moet iedere dag zelf 'aan' staan en overeind blijven. Dat is een hele klus en zeker in deze onzekere en heel dynamische wereld.'

### **Heeft een ondernemer dan andere stress dan een werknemer?**

'Op ondernemers komt veel af. Een tekort op de arbeidsmarkt, hoge energiekosten, geopolitieke onrust. Ondernemers voeren een constante strijd tegen regeldruk, nu moeten ze proberen bij te blijven op het gebied van AI. Hoe ga je om met generatieverschillen op de werkvloer? Blijven jouw mensen wel vitaal? Ook kleine ondernemers moeten in al die ontwikkelingen mee. Jij moet dat allemaal regelen. Uit mijn eerdere onderzoek kwam naar voren dat het 24/7 beschikbaar en bereikbaar zijn, maar ook onzekerheid en risico belangrijke stressoren zijn voor ondernemers.'

### **U spreekt ook uit eigen ervaring?**

'Ik ben zelf al vele jaren zzp'er en daarin zijn uiteraard ook veel dingen gebeurd. Zoals een verhuizing, mijn promotie, ik was een jaar lang onbezoldigd VN Vrouwenvertegenwoordiger. Maar ik heb ook het overlijden van naasten meegemaakt. Onlangs is mijn moeder overleden en een week na de uitvaart hoorde ik dat mijn beste vriendin

ongeneeslijk ziek is. Het zijn allemaal gebeurtenissen die bij het leven horen. Het persoonlijke en het zakelijke hebben bij ondernemers altijd met elkaar te maken. Bij werknemers is dat toch anders. Als die bijvoorbeeld thuiszitten, draait het bedrijf gewoon door.'

### **Ondernemers hebben uiteindelijk ook zelf voor hun werk gekozen**

'Zeker, en we zien gelukkig in onderzoek dat zij zeer bevlogen zijn. Uit mijn promotie bleek wel dat ondernemers in vergelijking met werknemers hoger scoorden op bepaalde soorten stress. Ik vind het jammer dat op zaken als eenzaamheid, stress en falen nog steeds een taboe rust. Neem de bankencrisis in 2008. Ik sprak ondernemers en die zeiden allemaal dat het hartstikke goed ging! Dat kon helemaal niet. Toen ik zei dat ik er wel last van had, durfden anderen dat ook toe te geven. En daarnaast, als ik tegen ondernemers begin over duurzame inzetbaarheid, vertellen ze meteen over hun werknemers. Langzaam zie je dan dat kwartje vallen, oh je hebt het over mij. Terwijl ze zichzelf vaker op de eerste plek moeten zetten. Zonder ondernemer is er geen bedrijf. De ondernemer moet van alles regelen en als hij persoonlijke ondersteuning nodig heeft, dan vinden we dat hij of zij dat dan maar zelf moet regelen. Het is belangrijk dat ondernemers een vertrouwenspersoon hebben, een klankbord. Daar pleit ik al heel lang voor.'

### **Ondernemers zijn toch doorpakkers? Waarom zetten ze dan niet zelf de stap om hulp te vragen?**

'Ten eerste is bij velen de houding dat het morgen beter zal gaan. Daarnaast draait een ondernemer zich tijdens overleg met het directieteam niet naar

links om te zeggen: 'Joh, ik zit er even zo doorheen, ik weet even niet meer wat ik moet doen.' Dus ga je als ondernemer maar gewoon door. Ik heb voor een boek veel ondernemers geïnterviewd die onderuit zijn gegaan en vaak bleek dat ze hun sores nooit hadden gedeeld, ook niet met hun privé-partner. Falen van het bedrijf wordt gezien als persoonlijk falen en dan speelt ook schaamte nog een rol. Eenzaamheid is een grote veroorzaker van stress bij ondernemers, zo is uit onderzoek gebleken. Zeventig procent heeft geen vertrouwenspersoon om hun sores mee te delen, dat vind ik heel zorgwekkend. Ondernemers trekken vaak pas aan de bel als het vijf óver twaalf is. Ik werk met een netwerk van gespecialiseerde ondernemerscoaches, en we zien in ons werk vooral ondernemers die al zijn uitgevallen. Laten we meer aandacht hebben voor voorkomen dan voor genezen.'

### **Heeft u tips om die ellende van stress vóór te blijven?**

'Zorg vooral dat je mensen om je heen hebt waarmee je zaken kunt delen. Je hebt een vertrouwenspersoon nodig. Iemand waar je je senang bij voelt om dingen te delen. Dat kan een ondernemerscoach zijn, maar ook een partner of een collega ondernemer, een vriend. Een probleem delen is de halve oplossing. Dat vind ik echt. Ten tweede: neem echt de tijd en ruimte om kritisch naar je bedrijf en naar jezelf te kijken. Zit je nog op het goede spoor, zit jij op een plek waar je blij van wordt? Pak een halfuurtje voor jezelf, ga lekker wandelen en dingen overdenken. Vertel me niet dat je het daar te druk voor hebt. Wat ik zelf zou willen zien, is een loket waar ondernemers terecht kunnen met problemen op dit gebied, zonder schaamte of taboes. We moeten af van het idee dat dit een soft onderwerp is. Werken aan duurzame vitaliteit en inzetbaarheid

is niet iets voor de zwakkeren. Denk ook als ondernemer niet, dat overkomt mij niet, want dan komt de man met de hamer misschien toch een keer.'

### **Maakt u in uw werk, uw onderzoek, nog onderscheid tussen verschillende ondernemers? Man, vrouw, zzp'er of ceo, starter of 55-plusser?**

'Iedere ondernemer is anders, qua persoonlijkheid, achtergrond en ambities. Het is bijvoorbeeld anders als je het familiebedrijf gaat runnen. Je voelt je meer één met het bedrijf en meer verantwoordelijk voor al die generaties. Voor zzp'ers, zoals ik, is het bedrijf en de persoon vaak één, dat is ook van invloed. Daarnaast, als je wat ouder bent en je veel ervaring meeneemt en er lichamelijk veel verandert, beïnvloedt dat je ook als ondernemer. Dus over je hele loopbaan als ondernemer is het van belang dat je bedrijf zich ontwikkelt maar jij ook als ondernemer zodat je duurzaam inzetbaar kunt blijven.'

### **Is het een Nederlands probleem? Falen is bijvoorbeeld in Amerika veel minder erg, daar hoort het bij de groei van ondernemers.**

'Dat is niet overal in de VS zo, maar wel in high tech omgevingen zoals Silicon Valley. Maar het zit zeker wel een beetje in onze cultuur. Dat het even minder gaat of dat je zelfs het bedrijf helemaal moet sluiten is nog steeds een taboe. We zien graag succesvolle ondernemers op een podium. Daarmee schep je ook het beeld dat je niet mag falen. We hebben de afgelopen jaren een Phoenix Award uitgereikt aan personen die na een tegenslag sterker uit de strijd kwamen. Dergelijke initiatieven helpen bij het tegengaan van het taboe.'

'PAK EEN HALFUURTJE VOOR  
JEZELF, GA LEKKER WANDELEN  
EN DINGEN OVERDENKEN'

---

**Josette Dijkhuizen**  
Ondernemer en bijzonder  
hoogleraar Duurzame  
Inzetbaarheid

---



---

**Door Pascal Theunissen**  
Redacteur opinieblad  
Forum VNO-NCW

---

'OP ZAKEN ALS EENZAAMHEID,  
STRESS EN FALLEN RUST NOG  
STEEDS EEN TABOE'





**Victor Frequin is sinds 2016 secretaris-penningmeester van het dagelijks bestuur van SFA. Na diverse directiefuncties in de maakindustrie, was hij tussen 2008 en 2020 directeur van het Amsterdamse architectenbureau OZ. In 2010 werd hij in de Amstelveense gemeenteraad voor de VVD gekozen. Door zijn bestuurlijke en commerciële ervaring, werd hij in 2013 gevraagd als voorzitter van de cao-delegatie waar hij namens de werkgevers van de architectenbranche de onderhandelingen voert. Sinds 2023 is hij wethouder financiën, ruimtelijke ordening, wonen en sport in gemeente Ouder-Amstel.**

## DUURZAME INZETBAARHEID: EEN VERPLICHTE AFSPRAAK IN DE CAO

### Wat houdt de cao voor architectenbureaus in?

Cao staat voor collectieve arbeidsovereenkomst. De cao voor architectenbureaus bevat afspraken over arbeidsvoorwaarden voor alle werknemers in de sector. Een cao is een totaalpakket. Het doel van de cao is om een gelijk speelveld tussen en binnen bureaus te bewerkstelligen. De cao wordt afgesloten door branchevereniging BNA (namens de werkgevers) en FNV, CNV Vakmensen en De Unie (namens de werknemers). De Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA) ondersteunt deze cao-partijen en geeft informatie over de toepassing via een online helpdesk, door tools en modellen beschikbaar te stellen, maar ook met persoonlijk advies op maat voor werkgevers en werknemers.

### Waarom is een cao zo belangrijk voor de branche?

Je kunt een cao goed vergelijken met het fundament van een gebouw. Een stevig fundament is essentieel en zorgt ervoor dat een gebouw niet instort. Onderling concurreren op ontwerp, deskundigheid en innovatieve oplossingen is prima. Maar over

voorwaarden omtrent bijvoorbeeld lonen, het aantal vrije dagen en pensioenpremies vinden werkgevers en werknemers het belangrijk dat er afspraken worden gemaakt. Hierover wil je geen discussies of onduidelijkheid, zeker niet in de architectenbranche waar arbeidskosten zwaar wegen op het totaal. Ons doel is om een gelijk speelveld tussen werkgevers en werknemers te bewerkstelligen en ervoor te zorgen dat er een cao wordt afgesloten die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid algemeen verbindend verklaard kan worden. Het is van belang dat de sociale partners het gesprek constructief aangaan en ook bereid zijn om concessies aan elkaar te doen. Als mede-onderhandelaar namens de BNA kan ik ervoor zorgen dat afspraken verankerd worden en er een bindende cao ligt die voor de hele branche geldt. Dit akkoord staat of valt wel met voldoende draagvlak. Daarom is het zaak dat werkgevers zijn aangesloten bij de BNA en werknemers lid zijn van een vakbond.

### Is duurzame inzetbaarheid ook in de cao opgenomen?

Je zou denken dat er voldoende rekening wordt gehouden met de wensen en behoeftes van medewerkers, maar de praktijk is wel eens anders. In een cao staan daarom ook afspraken over duurzame inzetbaarheid. In een dienstverlenende branche als de architectenbranche waar mensen de belangrijkste factor van de organisatie zijn, is het noodzakelijk dat er ontwikkelmogelijkheden worden

aangeboden. Als werkgever is het je taak om medewerkers hierin te faciliteren en daar profiteer je zelf ook van. Met hun opgedane kennis en vaardigheden voegen medewerkers immers waarde toe aan het architectenbureau. Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling hoort daar ook bij. En dat geldt voor jong en oud. Je ziet bijvoorbeeld dat jonge mensen vaak makkelijker met veranderingen omgaan en nieuwe technieken oppakken, maar daarentegen meer moeite hebben met het leggen van verbanden en prioriteiten stellen.

### Wat is je advies aan de branche?

Je bent als architect specialistisch opgeleid en wil de beste in je vak blijven. Dat je op de hoogte bent van de nieuwste technieken en trends in je vak ligt voor de hand. Maar wil je voorbereid zijn op veranderingen, dan moet je ook buiten de gebaande paden denken. De bouw is cyclisch en kent goede en slechte tijden. Als het wat minder gaat, zijn architecten als eerste aan de beurt. Denk bijvoorbeeld aan de financiële crisis rond 2010 toen de helft van de architecten verdween. Pas toen gingen veel architecten zich achter de oren krabben en nadenken over alternatieve bezigheden. Het is slim om te onderzoeken wat je allemaal kunt doen met de kennis en ervaring die je in huis hebt. Ofwel, kijk om je heen en over je eigen grenzen. Zo creëer je nieuwe kansen voor jezelf en ben je voorbereid op veranderingen die ongetwijfeld gaan komen.

In gesprek met...



## TWEE ZZP'ERS OVER GEZOND DE EINDSTREEP HALEN

**Tanja Lina** (46) en **Jaap Visser** (61) zijn zzp'er en beiden verdiepten zich voor het eerst in bouwkunde en ontwerp op de HTS. Daar hielden de overeenkomsten op. Tanja Lina vervolgde haar opleiding aan de Willem de Koning Academie en vervolgens de Academie voor Bouwkunst. Jaap Visser studeerde verder aan de TU Delft. Beiden zijn zich bewust van de noodzaak gezond de eindstreep te halen, maar kiezen daarvoor ieder een ander pad.

### Speelt de keuze voor het zzp-schap daarbij een rol?

'Ja,' zegt Jaap Visser. Hij ging twee keer goed onderuit en leerde een harde les. Als zzp'er kan hij nu zijn eigen keuzes maken. Nooit meer overwerken. Geen fulltimebaan. Geen grote bouwprojecten, maar vooral verbouwingen. Afwisselend werken: ontwerpen, bouwvergunningen regelen, sparren met opdrachtgevers. Het werk

lag niet voor het opscheppen toen hij in 1992 afstudeerde aan de TU Delft. 'Ik kon eerst drie maanden aan het werk bij Herman Hertzberger en daarna volgden andere bureaus tot ik aan de slag kon als projectarchitect in Den Haag. Mijn opdracht: zes, zeven, acht woningtypen ontwerpen voor grote bouwprojecten. Overwerken was vanzelfsprekend. Er was geen enkel contact met de opdrachtgevers. Mijn ontwerp ging naar de tekenkamer en



'DIT IS HET LEUKSTE  
DAT IK TOT NU TOE HEB  
GEDAAN. JUIST VANWEGE  
DE VRIJHEID.'

ik ging met het volgende project aan de slag.' Hij voelde zich een uitgeknepen spons. 'Ik gooide het roer om en vertrok naar Bosnië en Herzegovina, om mee te werken aan de wederopbouw. Een heftige maar leerzame tijd. Terug in Nederland kon ik aan de slag bij Tekta Architecten in Almere. Daar kreeg ik mijn plezier in ontwerpen terug, ik werkte aan een aantal kleinere projecten en werd erg gewaardeerd.' Toch maakte hij opnieuw een stap, nu naar het onderwijs. Na 17 jaar liep hij stuk op de organisatie en de sfeer in het docententeam. Hij ging een tweede keer onderuit, werd afgekeurd en startte zijn eigen bureau. Als hij alles opnieuw zou kunnen doen, zou hij hiervoor kiezen. 'Dit is het allerleukste dat ik tot nu toe heb gedaan. Juist vanwege de vrijheid om mijn eigen tijd in te delen.'

De keuze voor het zzp-schap was voor Tanja Lina een organische keuze. 'Ik heb nooit een duidelijk pad voor ogen gehad, maar volg steeds mijn interesses. En ik zoek vrijheid en ruimte. Dat was met de studie zo en dat is met mijn werk zo. Dankzij mijn opleiding aan de Willem de Koning heb ik geleerd mijn ideeën in concepten te vertalen. Alles wat ik doe is op het snijvlak van landschap, omgeving en architectuur. Het zijn complexe projecten met integrale opgaves met een doorlooptijd van meerdere jaren. En altijd in samenspraak met meerdere stakeholders: organisaties zoals gemeenten en waterschappen, waar ik met verschillende afdelingen samenwerk en met bewoners die ook ideeën hebben over hoe hun omgeving er uit moet zien. Ik ben een verbinder. Ik werk vanuit huis. In vaste dienst gaan, sluit ik niet per definitie uit. Misschien als mijn kinderen – nu acht en tien – groter zijn. Maar flexibiliteit zal ik altijd belangrijk vinden.'

### **Wat doen jullie aan duurzame inzetbaarheidsthema's als opleiding en vitaliteit?**

'Dat is een uitdaging,' bekennt Tanja Lina. 'Mijn werk is hollen of stilstaan. En vooral dat laatste vind ik moeilijk. Ik probeer een goede balans te vinden. Vorig jaar heb ik een cursus persoonlijk leiderschap gedaan bij de Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus (BNA). Voor de contacten met collega's en om mezelf te verhouden tot anderen. Juist omdat mijn werk zo integraal is, dwingt dat me om steeds te blijven nadenken of ik nog wel als architect bezig ben.' Je blijven ontwikkelen is noodzaak, vindt ze. Dat kan met cursussen, maar ook met het bijhouden van vakliteratuur. Die verplichte 16 uur scholing per jaar haalt ze met gemak. Jaap Visser houdt zijn kennis bij met het lezen van nieuwsbrieven op internet, vakbladen, het volgen van lezingen en waar nodig het volgen van een workshop. Onlangs is hij verhuisd van Landsmeer naar Eerbeek in Gelderland en heeft hij zijn oog laten vallen op CASA, Centrum voor Architectuur en Stedenbouw Arnhem, dat een leuk aanbod heeft met lezingen, debatten, excursies en workshops met actuele thema's. 'En er zijn lezingen in Delft, Eindhoven en Wageningen, die de moeite waard zijn.' Ook Jaap Visser komt met gemak aan die verplichte 16 uur scholing die ook voor een zzp'er nodig zijn om de architectentitel te behouden. En hij let op stress. Die deed hem immers twee keer eerder de das om. 'Overwerken doe ik nooit meer. Ik kies opdrachten zonder deadlines en werk alleen op uurtarief. Als ik even geen opdracht heb, hoef ik me geen zorgen te maken, want mijn vrouw heeft een vaste baan. Sinds onze verhuizing zijn onze woonlasten laag. En ik werk niet fulltime.' Onder druk staan wil hij nooit meer.



### **Hoe zorgen jullie ervoor dat je niet de hele dag achter je beeldscherm zit?**

Jaap Visser was altijd al sportief. In zijn nieuwe werksituatie als deeltijd-zzp'er heeft hij daar weer volop tijd voor. Zwemmen, hardlopen, wandelen, hij doet het allemaal graag en regelmatig. En hij wisselt zijn zittende werk af met gesprekken met opdrachtgevers. Een gewaarschuwd mens telt voor twee. Tanja Lina kan niet stilzitten. 'Ik zit nooit hele dagen achter elkaar achter het scherm. Ik maak ook veel schetsen en ik hou van maquettes maken. Ik kan ook een tijd lang ingespannen achter elkaar werken. Juist omdat dat tegen mijn natuur is, neem ik ook dan regelmatig pauzes. Dat gaat vanzelf. Ik ga gitaar spelen of piano. Ik hou van hardlopen of eropuit gaan met de racefiets, maar dat komt er weinig van. Verder heb ik geïnvesteerd in een goede Arbo-gecontroleerde werkplek.' Zorgen dat ze zich niet verliest in aanverwant werk is een grotere valkuil.

Dat vraagt om keuzes. 'Mijn eerste opdracht was een verwaarloosde binnentuin van een woningcorporatie. Vanuit dat traject heb ik de stichting Tussentuin opgericht, een coöperatie waarin we in wisselende samenstelling samen projecten oppakten. Heel leuke projecten. Toch ben ik eruit gestapt. Als kartrekker kwam ik te weinig toe aan mijn ambities en het uitwerken van mijn ideeën. De coöperatie is doorgegaan, maar zonder mij.'

### **Is contact met vakgenoten belangrijk? En zo ja, hoe organiseren jullie dat?**

In Tussentuin werkte Tanja Lina automatisch samen met collega's. Dat is nu verleden tijd. 'Ik ben actief onderdeel van verschillende netwerken en blijf zo op de hoogte. Dat is belangrijk,' zegt ze. 'Op dit moment werk ik voornamelijk direct voor opdrachtgevers.' Samenwerking moet ze bewust opzoeken. 'Het lijkt me

**Jaap Visser**  
[jaapvisserarchitect.nl](http://jaapvisserarchitect.nl)

leuk om weer met vakgenoten samen te werken.' Als zzp'er een deel van een nieuw project op haar schouders nemen, lijkt haar wel interessant. Ze houdt haar ogen open voor zoiets dergelijks. Jaap Visser werkte, toen hij nog in Landsmeer gevestigd was, in het Concertgemaal en huurde samen met collega's uit allerlei disciplines een flexplek. In zijn nieuwe woonplaats werkt hij vanuit huis. 'Ik kan altijd een beroep doen op vakgenoten uit mijn netwerk voor advies of om te sparren als ik ergens tegenaan loop. Als ik wat meer werk vind in de buurt, lijkt het me leuk om samen te werken met andere architecten.'

#### Welke keuzes maken jullie om gezond de eindstreep te halen?

'Alles wat nodig is om niet opnieuw onderuit te gaan. In een situatie te ko-

men dat je niet eens meer je potlood kunt vasthouden,' zegt Jaap Visser. Hij gaat door op de ingeslagen weg en heeft zich heilig voorgenomen nooit meer voor 'een koekjesfabriek' te werken. Het lijkt hem ook onverstandig om zich als zzp'er door een groot bureau te laten inhuren. 'De sfeer en cultuur op een bureau waar altijd verwacht wordt dat je overwerkt, daar blijf ik ver bij uit de buurt,' voegt hij toe. Tanja Lina kijkt niet zo ver vooruit. 'Ik leef vooral in het moment en denk niet echt na over hoe ik dit ga volhouden tot mijn pensioen. Dat gevoel is nog niet aan de orde. Ik ben ambitieus en denk eerder over wat ik allemaal nog wil doen als over een jaar of tien mijn kinderen het huis uit zijn. Dat is de aard van het beestje,' zegt ze met een lach. 'De rode draad is: zorgen dat je plezier houdt in je werk.'

'DE VERPLICHTE  
16 UUR SCHOLING  
HAAL IK MET  
GEMAK'

'IK VOLG MIJN  
INTERESSES EN IK  
ZOEK VRIJHEID  
EN RUIMTE'

Tanja Lina  
burolina.nl

SFA  
STICHTING FONDS  
ARCHITECTENBUREAUS



## HR-TOOLS VOOR DUURZAME INZETBAARHEID



SFA heeft in 2021-2022 een sectoranalyse laten uitvoeren. Daaruit blijkt dat architecten belang hechten aan aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Maar hoe pak je dat aan, vooral als je een klein architectenbureau runt waar de hectiek van alledag de agenda lijkt te bepalen en je geen HR-professional hebt om op terug te vallen? Sinds 2022 werkt SFA aan een manier om werkgevers, werknemers en zelfstandigen daarin te ondersteunen.

**Kirsten Soester**

'De werknemersreis is ook  
de werkgeversreis'

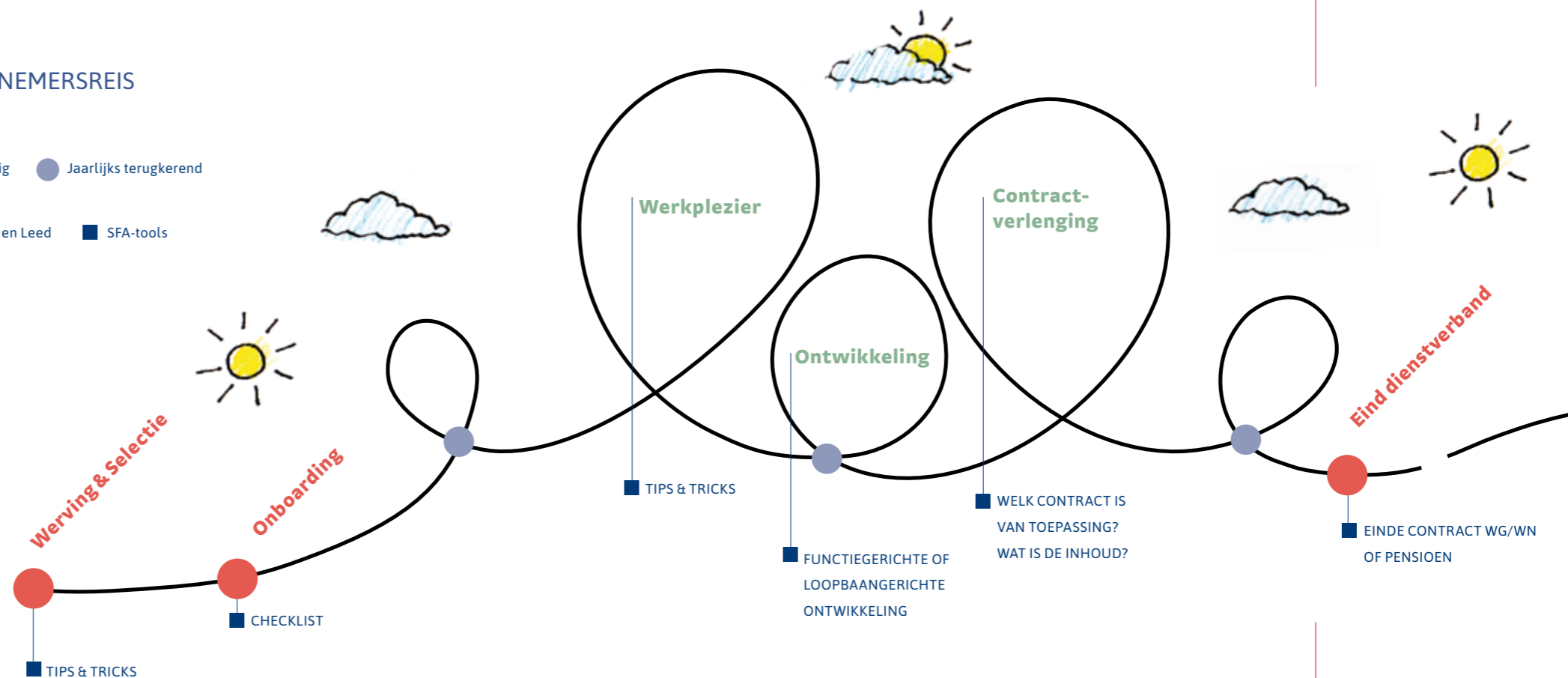


HELP DESK



DE WERKNEMERSREIS

- Eenmalig
- Jaarlijks terugkerend
- Lief en Leed
- SFA-tools



SFA is in het najaar van 2022 begonnen met de ontwikkeling van een activiteitenplan om die duurzame ontwikkeling van werknemers, werkgevers en zelfstandigen in de branche te bevorderen. September 2023 is HR-professional Kirsten Soester voor twee dagen per week aangetrokken om dat plan handen en voeten te geven. En samen met SFA-collega's bemant ze de helpdesk waar werknemers, werkgevers en zelfstandigen met vragen terecht kunnen. De afgelopen 15 jaar deed Kirsten bij verschillende werkgevers ervaring op met het inrichten van HR-processen.

Voor SFA ontwikkelt ze HR-tools met duurzame inzetbaarheid als rode draad. Tijdens netwerkbijeenkomsten informeert ze onder andere HR-medewerkers van architectenbureaus over de gesprekscyclus. 'En we ondersteunen architectenbureaus met een handleiding voor het voeren van een gesprek met medewerkers over functioneren en ontwikkeling,' legt Kirsten Soester uit. 'Maar ook tips & tricks voor het voeren van een effectief gesprek. Wat komt er aan de orde? Hoe geef je zo'n gesprek vorm? Wat zegt de cao erover? En hoe pas je dit instrument toe in je organisatie? Via onze website is die handleiding beschikbaar voor iedereen.'

**Werknemersreis**

Ook de werknemersreis is zo'n HR-tool, een kapstok voor structureel HR-beleid en duurzame inzetbaarheid. De reis verbindt werkgever en werknemer van de eerste tot de laatste werkdag in

openvolgende etappes. Kirsten Soester legt uit: 'Het begint bij onboarden. Hoe verwelkom je een nieuwe collega zo dat die zich direct onderdeel van het team voelt en een loyale collega wordt?' Aandacht voor carrière, ontwikkeling en werkplezier van medewerkers zijn andere 'stops' tijdens de werknemersreis. Kirsten Soester: 'Denk aan een goede werk-privé balans, regie op je carrière en persoonlijke ontwikkeling. Dat zijn onderwerpen die tijdens de gesprekken tussen werknemer en werkgever minimaal één keer per jaar aan de orde komen. Volgens de cao zijn 35 ontwikkelingsuren (LLO) beschikbaar. Prikkel werknemers daar gebruik van te maken zegt Kirsten Soester. 'Contractverlenging is een ander belangrijk moment tijdens de reis. Wanneer ga je over op een contract voor onbepaalde tijd? Die regeling wijkt in de architectenbranche af van de reguliere regeling. Net afgestudeerde architecten mogen langer in een tijdelijk dienstverband werken. De

werknemer moet weten welk contract van toepassing is. En tenslotte de laatste 'stop': einde dienstverband vanuit werkgever, vanuit werknemer, of het pensioen.

**Kennisbank**

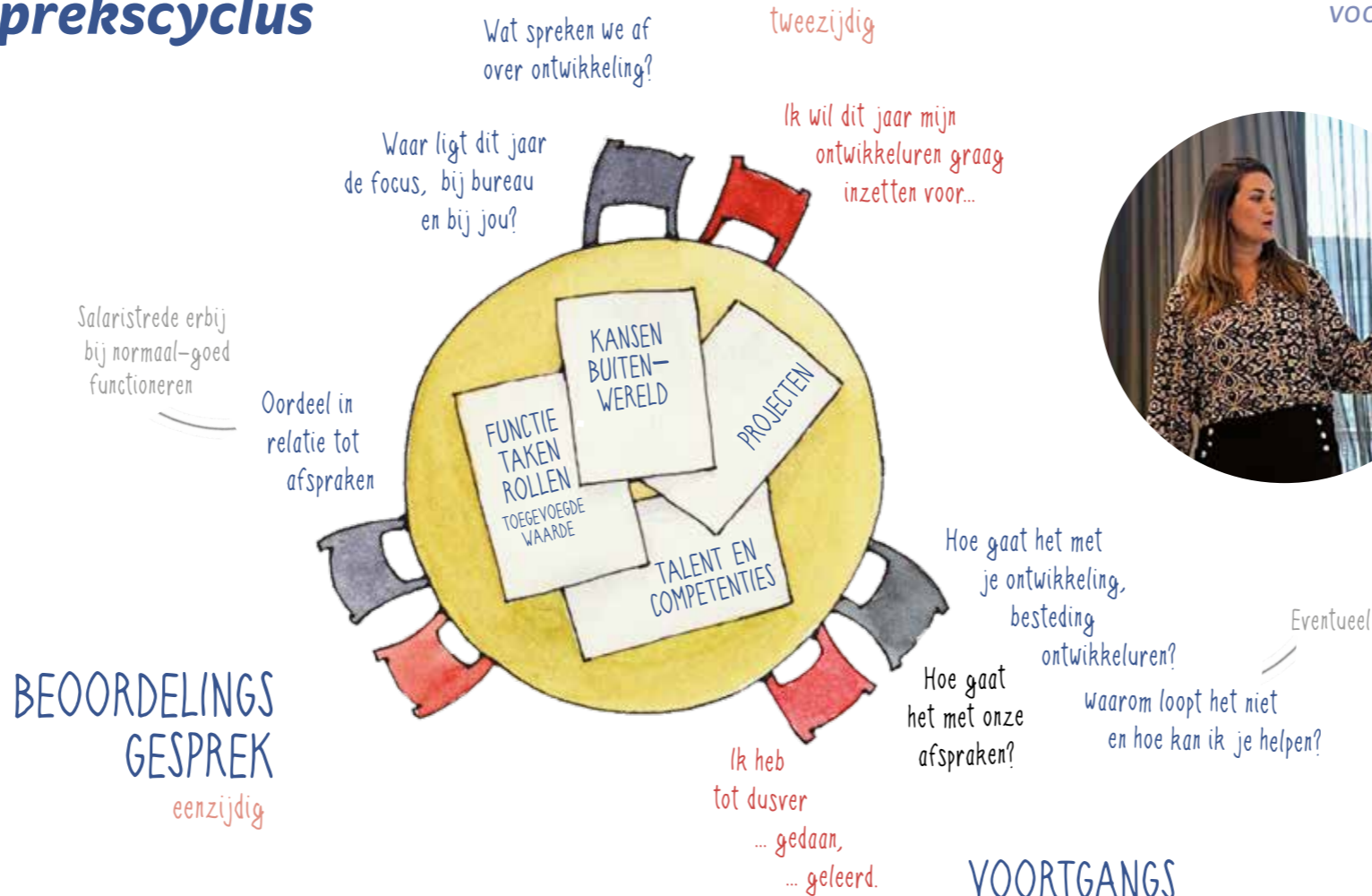
Bij alle etappes horen tips & tricks die interessant zijn voor werknemer én werkgever. Zoals vijf tips om te werven en vijf tips om te solliciteren. 'Bedrijf: wees een sexy werkgever, zorg voor een aantrekkelijke online aanwezigheid, vertel het verhaal van je architectenbureau en maak het persoonlijk. Werknemer: wees voorbereid op technische vragen en vragen over je recente projecten. Zorg voor kennis over actuele ontwikkelingen in de architectuur,' legt Kirsten Soester uit. De SFA-website is een kennisbank die dankzij de werknemersreis gevuld wordt met relevante informatie om als werkgever of werknemer zelfstandig die reis met succes af te leggen. Met dank aan MDIEU.

Met MDIEU\*-subsidie van het ministerie van SZW ondersteunt SFA de branche met tools op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

\*MDIEU staat voor Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden



# Gesprekscyclus



## OVER DE SFA-TOOLS

Er is bij kleinere architectenbureaus vooral behoefte aan **praktische ondersteuning**. SFA breidt haar ondersteuning verder uit in de vorm van **gespreksformulieren**, een **stappenplan** en **templates voor een gespreksuitnodiging**. En op [sfa-architecten.nl](http://sfa-architecten.nl) vinden werknemers, werkgevers en zzp'ers ook **infographics**, **voorbeeldcontracten** en **uitleg over de cao**. Allemaal online beschikbaar. Startklaar.



## Besteden we in de architectenbranche voldoende tijd aan een goed gesprek?

Zowel uit de sectoranalyse van 2022 als tijdens de regiobijeenkomsten die SFA organiseert, blijkt dat de gesprekscyclus nog vaak wordt gezien als iets wat 'ook nog moet'. Terwijl goede gesprekken bijdragen aan werkplezier en de ontwikkeling van werknemers.





Martijn Aslander:  
 ‘Digitale fitheid geeft je ruimte om na te denken’

Technologie filosoof en creatieve duizendpoot **Martijn Aslander** is een ervaren spreker en schrijver en verdiept zich al 15 jaar in de netwerk- en informatiesamenleving. Hij schrijft blogs en boeken en spreekt over de hele wereld over de impact van technologie op de samenleving en wat het met ons als mensen doet. Met zijn stichting **Digitale Fitheid** wil hij dit vraagstuk landelijk op de maatschappelijke agenda van organisaties, bedrijven en overheden krijgen.



#### Wat is digitale fitheid?

‘Als kenniswerker spendeer je veel tijd achter een beeldscherm, maar je hebt nooit geleerd hoe je effectief met je digitaal werkgereedschap omgaat. Je werk managen betekent bijvoorbeeld ook je dag indelen, effectief online samenwerken, je e-mailstroom reguleren en wachtwoordmanagement. Dit vraagt digitale fitheid. Een gebrek hieraan is een aanslag op je mentale fitheid en uiteindelijk ook op je fysieke fitheid. Wist je dat het gros van de mensen maar liefst 62 uur per jaar bezig is om mailtjes naar aparte Outlookmappen te slepen? Als je weet hoe dingen effectiever kunnen, bespaar je al gauw een paar honderd uur per jaar. Kostbare tijd die je kunt gebruiken om na te denken.

‘HET GROS VAN DE MENSEN IS 62 UUR PER JAAR BEZIG OM MAILTJES NAAR APARTE OUTLOOKMAPPEN TE SLEPEN’

#### Hoe word je digitaal fit?

Technologie kan ons leven echt leuker maken. Door het in stukjes te hakken, maken we het begrijpelijk en kun je er zelf mee aan de slag. Digitale fitheid begint bij digitaal bewustzijn. Als je technologie plaatst in de context van je dagelijkse werk en leven, word je je bewust van dat wat jij nodig hebt. Een tweede punt is het belang van digitale hygiëne. Werkdocumenten per e-mail heen en weer sturen bijvoorbeeld. Dat is echt zonde van je tijd. Het is efficiënter om je documenten online te zetten en de link delen. Alleen dan moet je wel weten hoe je daar handig in wordt. Als je digitaal vaardig bent bespaar je ontzettend veel tijd. Op dat gebied is nog een wereld te winnen. 65% van de schermwerkers weet bijvoorbeeld niet wat sneltoetsen zijn en kan niet blind typen. Ze doen alles met hun muis. Die is dus eigenlijk een rat, want hij steelt je tijd, aandacht en je breinenergie. Energie die je nodig hebt om na te denken over complexe dingen. Daarnaast is er persoonlijk kennismanagement. Ofwel weten waar je informatie opslaat. Zorg voor een systeem dat voor jou werkt en maak dat systeem ook steeds weer een beetje beter. Zo word je efficiënter en effectiever. De laatste

pijler is persoonlijke groei met hulp van technologie. Als professional streef je continu naar verbetering. Ook op digitaal vlak zijn er allerlei handig tools en apps die je hierin helpen.

#### Waarom vind je het zo belangrijk om dit thema op de maatschappelijke agenda te krijgen?

Iedereen die vier tot vijf uur per dag naar een beeldscherm kijkt, worstelt met dezelfde soort problemen. Al die kenniswerkers hebben vergelijkbare vraagstukken, complex en vaak bureaucratisch van aard. Om de puzzelstukken bij elkaar te kunnen leggen moet je kunnen verbinden, maar daarvoor heb je wel een leeg hoofd nodig. Dit vraagt om digitale fitheid.

#### Hoe dragen jullie concreet bij aan digitale fitheid?

Om kennisdeling te faciliteren, hebben we een online platform opgezet, dat inmiddels bijna 3000 leden telt. Iedereen kan hier zijn vragen stellen en er zijn altijd mensen die je willen helpen. Dat is ook de waarde. Ook organiseren we de Maand van de Digitale Fitheid. Het is een jaarlijks

terugkerend project waar onder andere ministeries, provincies, gemeentes, universiteiten, hogescholen en waterschappen bij betrokken zijn. Daarnaast hebben we een aantal documentaires gemaakt die online gratis te bekijken zijn.

#### Hoe koppel je digitale fitheid aan duurzame inzetbaarheid?

Ook organisaties kunnen hun digitale fitheid niet op orde hebben. Dat heeft ongetwijfeld effect op de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Digitaal fit zijn, geldt dan ook voor ieder individu. Je wordt geen voetballer door een voetbalwedstrijd te kijken of een goede loper door een boek over hardlopen te lezen. Je moet zelf iets gaan doen.

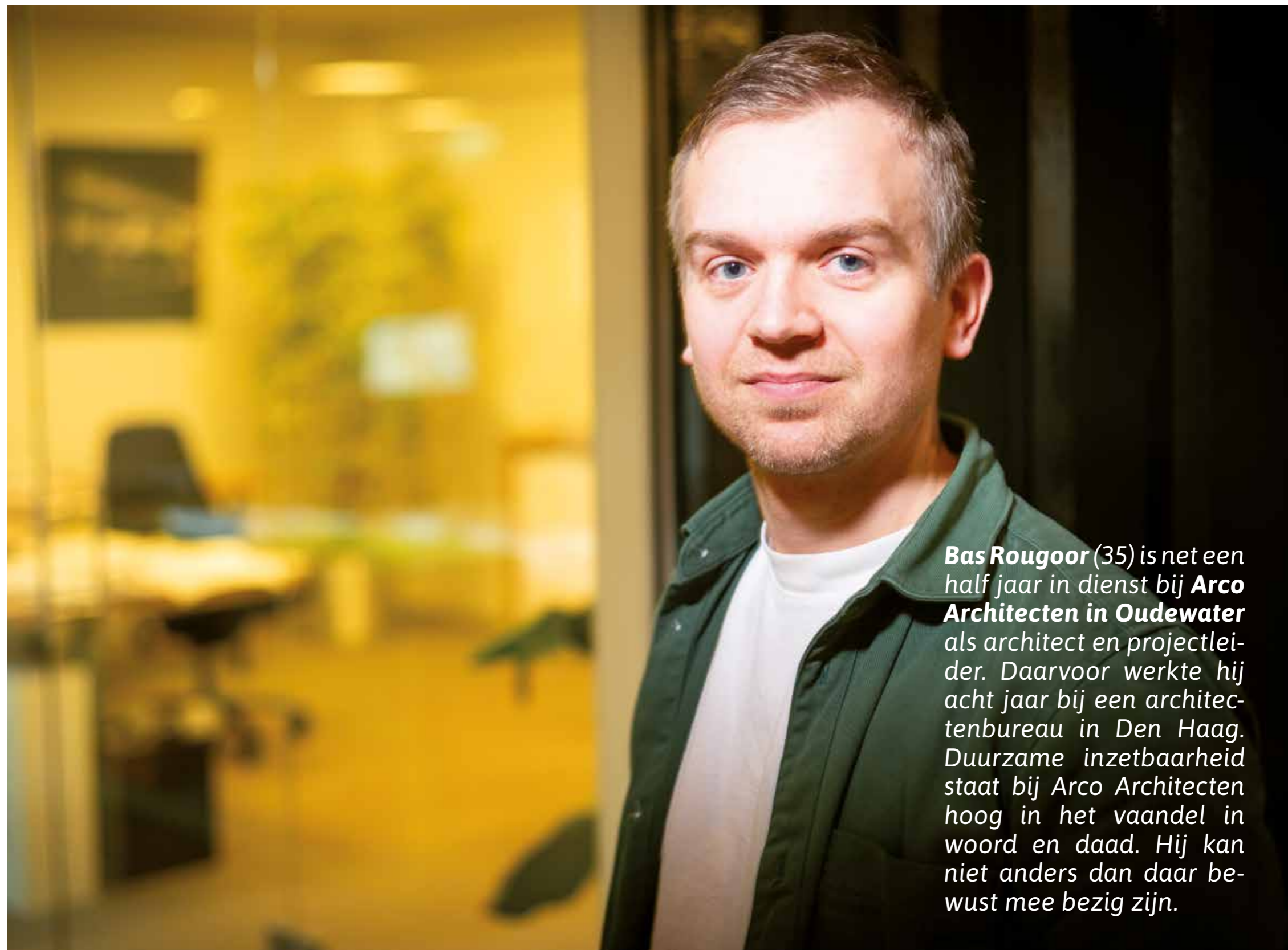
#### Tenslotte, is er verschil in de digitale fitheid tussen twintigers en vijftigers?

Er wordt gedacht dat jonge mensen digitaal veel handiger zijn. Dat is niet waar. Ze hebben vaak geen idee wat ze aan het doen zijn, maar zijn minder bang om ergens op te klikken en dingen stuk te maken. Dus ja, ook jonge mensen hebben er baat bij als ze weten hoe ze digitaal fit kunnen worden.



In gesprek met...

Bas Rougoor  
**‘Voorkom  
dat je  
altijd ‘aan’  
staat’**



**Bas Rougoor** (35) is net een half jaar in dienst bij **Arco Architecten in Oudewater** als architect en projectleider. Daarvoor werkte hij acht jaar bij een architectenbureau in Den Haag. Duurzame inzetbaarheid staat bij Arco Architecten hoog in het vaandel in woord en daad. Hij kan niet anders dan daar bewust mee bezig zijn.





Dat de werkdruk in de architectenbranche hoog is, is bekend. Dat wist Bas Rougoor al voor hij bij een bureau in dienst trad. Maar het aan den lijve ondervinden, begon pas toen hij echt aan de slag ging. 'Mijn vorige werkgever deed regelmatig mee aan architectenselecties en prijsvragen. Opdrachten waarbij je veel werkdruk ervaart met harde deadlines. Je moet in een korte tijd een totaal ontwerp uit de grond stampen. Ruimte om te experimenteren met wat wel of niet werkt in een ontwerp is er nauwelijks. De verleiding om nog een stapje extra te zetten, is groot. Je wilt graag winnen. Dat geeft stress.' Softskills zoals communicatie met de opdrachtgever en je werkgever over bijvoorbeeld planning, waren nauwelijks onderdeel van zijn opleiding aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen en de TU Delft.

Als beginnend architect wist hij nog niet wat 'normale' werkdruk is. In retrospectief had hij graag eerder geleerd zijn grenzen beter te bewaken. Een half jaar na zijn indiensttreding bij Arco Architecten merkte hij dat het ook anders kan. Al tijdens het sollicitatiegesprek werd duidelijk dat overwerken bij Arco Architecten er in principe niet bij hoort. Uitsluitend in zeldzame gevallen. Daarover zijn duidelijke afspraken. Structureel extra gewerkte uren krijgen medewerkers terug in vrije tijd. 'Tegelijkertijd heb je een eigen verantwoordelijkheid. Soms is het prettig om toch nog iets af te ronden of iets voor te bereiden voor de volgende dag. We moeten wel voorkomen dat we altijd 'aan' staan.'

### Valkuil

De grenzen opzoeken is ook een beetje de aard van het beestje en het risico van creatieve beroepen. Bas Rougoor: 'Een ontwerp is nooit af. Je wilt het steeds beter doen dan de vorige keer. Dat zijn valkuilen. Door de jaren heen heb ik geleerd daar scherper op te zijn. Door goed in de gaten te houden wat je opdracht is. Geen extra dingen doen die niet gevraagd zijn.' En dat lukt steeds vaker. 'We hoeven niet direct een perfect ontwerp neer te zetten. Dat kan zelfs averechts werken en weerstand opwekken. We nemen de opdrachtgever mee in het proces en bespreken waar we tegenaan lopen. Dan is er begrip en komt de benodigde ruimte om het juiste ontwerp te maken.' Bas Rougoor is blij met de planmatige manier van werken bij zijn nieuwe werkgever. 'We kunnen meekijken in het offertetraject, waar liggen de zwaartepunten en hoeveel uren zijn daarvoor nodig?' Belangrijke informatie waarmee het project in fases ingedeeld kan worden om – eenmaal

aan de gang – goed in de gaten te kunnen houden of en wanneer we uit de pas lopen en actie moeten ondernemen. Elke maandag lopen we als team de projecten en de werkzaamheden van die week door. Elke twee weken bespreken de projectleiders samen de voortgang van de verschillende projecten. We letten op elkaar en zorgen ervoor dat het werk niemand boven het hoofd groeit. Zo kunnen we tijdig ingrijpen, overleggen we met de opdrachtgever en ons management en vinden we een oplossing.'

### Ontwikkelingsplan

Bij de BNA volgde hij een cursus storytelling: hoe presenteer je je verhaal, hoe overtuig je je gesprekspartner en hoe blijf je bij jezelf. 'Grenzen bewaken blijft een constant aandachtspunt. Hoe zorg je ervoor dat je in je enthousiasme niet meer toezegt dan je kunt waarmaken, maar op voorhand zegt: "Daarvoor heb ik meer tijd nodig." De praktijk is de beste leerschool.' Bij zijn vorige werkgever zette hij met twee collega's een personeelsvertegenwoordiging op en kwam het belang van ontwikkeling scherper op zijn netvlies. 'Wat komt er allemaal kijken bij een personeelsvertegenwoordiging, wat is belangrijk? Voor ons onderzoek hebben we de website van SFA doorgespit. Persoonlijke ontwikkeling kwam regelmatig langs.' Voor Bas Rougoor een reden om ook over zijn eigen ontwikkeling na te denken. Leerde hij genoeg bij? Hoe stond het ervoor met doorgroei mogelijkheden? Hij besloot tot het zoeken naar een ander bureau om zijn carrière verder te ontwikkelen en belandde bij Arco Architecten. 'Prestatiebeoordeling en persoonlijke ontwikkeling zijn bij Arco losgeknipt. Dat is fijn. Met de HR-functionaris gaat het puur over de

langetermijnvisie. Waar zie je jezelf over tien jaar? Hoe ga je je ontwikkelingsuren besteden? Ik wissel af tussen vakinhoudelijke onderwerpen en softskills. Nieuwverworven kennis delen we tijdens speciale sessies en vaak na het wekelijks planningsoverleg.'

### Eindstreep

Bas Rougoor is pas 35 jaar en heeft nog een lange carrière voor zich. Hoe blijft hij fit? 'Ik loop regelmatig hard, een fijne manier om mijn hoofd leeg te maken. Verder werk ik 36 uur, dan ben ik per twee weken een dag vrij. Tijdens corona merkte ik hoe privé

'PRESTATIEBEOORDELING EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING ZIJN BIJ ARCO LOSGEKOPPELD'



en werk door elkaar heen liepen, ook omdat we thuis moesten werken. Daarom werk ik het liefste op kantoor. Aan het einde van de werkdag mag en kan ik de deur achter me dichttrekken. Mede dankzij de keuzes van mijn werkgever. Op kantoor zijn goede stoelen en zit-sta bureaus. Eenmaal achter mijn scherm schiet afwisseling tussen staan en zitten er wel eens bij in. Mijn meer ervaren collega's doen dat beter en geven het goede voorbeeld.'







# VOORKOMEN IS BETER DAN GENEZEN

*Duurzame inzetbaarheid. Niemand kan er meer omheen. Voor **Renske Jurriëns**, teamleider duurzame inzetbaarheid bij de **FNV**, is het een rode draad in haar carrière. Van huis uit psycholoog, houdt ze zich de laatste 13 jaar bezig met veilig en gezond werken en stuurt ze een team van duurzaamheidsconsulenten aan.*

Duurzame inzetbaarheid (DI) is voor de FNV bijna een standaard onderwerp aan de cao-tafel. Maar te vaak wordt hierover gesproken als het kalf al verdrongen is en werknemers zijn uitgevallen. Nederland scoort hoog op de ladder van werkgerelateerde stress. Het aantal burn-outs neemt jaarlijks toe. Kosten voor de maatschappij: 3,3 miljard euro per jaar. De FNV wil met de inzet van duurzaamheidsconsulenten langzaam maar ze-

ker die trend doorbreken. Het tij keren kan door het vergroten van vitaliteit en inzetbaarheid van werknemers en het gezonder maken van organisaties. De werkgever is aan zet. Renske Jurriëns voert een team van consulenten aan. De taak van dit team is werknemers en werkgevers stimuleren met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Inmiddels kennen twee van de drie cao's afspraken over thema's als loopbaanontwikkeling, ontwikkel-



uren en werkdruk, allemaal belangrijk voor duurzame inzetbaarheid. Zo is in de cao-architecten bijvoorbeeld het recht op 35 ontwikkelingsuren vastgelegd. Zulke afspraken zijn geen luxe. Zeker niet tegen de achtergrond van een vergrijzende beroepsbevolking, het verhogen van de pensioenleeftijd en snelle technologische ontwikkelingen.

#### Wat doen duurzaamheidsconsulenten?

Renske Jurriëns legt uit: 'Onze consulenten bezoeken bedrijven, ze geven voorlichting over duurzame inzetbaarheid. Waar gaat dat over? Werknemers maken we bewust van hun rechten op dit gebied. Werkgevers adviseren we over de vormgeving van duurzame inzetbaarheid in beleid. Vooral kleine werkgevers, grote bedrijven hebben meestal zelf een adviseur duurzame inzetbaarheid in dienst. We zien de worsteling. Welke maatregelen kies je? Hoe pas je die in bestaande systemen in? Maar ook: hoe voer je een loopbaangesprek? Belangrijkste doel is werknemers gezond en met plezier in hun werk de eindstreep laten halen om gezond hun pensioen in te gaan en ook daarna nog in goede gezondheid door te leven. Hoe dat gerealiseerd wordt, hangt af van de sector. Op een bouwplaats gaat het in eerste instantie om fysiek veilig en gezond werken. In de architectenbranche is de mentale gezondheid eerder een speerpunt.'

Als FNV kijken we ook breder, naar arbeidsverhoudingen en arbeidstijden. Hoe wendbaar is de organisatie? Met een grote flexibele schil is een bedrijf heel wendbaar, maar neemt het kritisch vermogen van de organisatie af. Werknemers met een tijdelijk contract zullen niet snel aan de bel trekken als de werkdruk te hoog is en

terughoudend zijn met ziekmelden bij werkstress of psychische klachten. Dat is uiteindelijk slecht voor de duurzame inzetbaarheid van werkenden en slecht voor de organisatie. Een gezonde balans tussen werknemer en werkgever is essentieel.'

#### Wat zijn struikelblokken voor architecten?

'Ook de architectenbranche loopt het risico op werkgerelateerde stress,' constateert Renske Jurriëns. Ze refereert aan de sectoranalyse die de SFA heeft laten uitvoeren. Hierin staat dat juist architecten te maken hebben met hoge werkdruk, door hun hoge intrinsieke motivatie, inhoud en dynamiek van het werk en de beperkte marges in de sector, met risico's voor hun mentale gezondheid. Verder noemt ze zittend werk als risico voor de fysieke gezondheid. Uit onderzoek blijkt dat de risicovolle leeftijdsgroep voor een dergelijke uitval tussen de 30 en 45 jaar is, precies de grootste leeftijdsgroep die de architectenbranche kent. Alle ingrediënten voor een ongezonde werkomgeving op een rij. Wat raadt ze aan? 'Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Beter worden maakt wel gelukkig. En werkgeluk speelt een belangrijke rol bij duurzame inzetbaarheid. Beter worden kan door je te blijven ontwikkelen. De praktijk laat zien dat de beschikbare ontwikkelingsuren – 35 voor werknemers in vaste dienst en 16 voor zzp'ers – nog lang niet allemaal worden benut. Een gemiste kans. Behalve de werknemer informeren over die beschikbare uren, zouden werkgevers hiervoor tijd in de agenda beschikbaar moeten stellen, zodat de werknemer daadwerkelijk die opleiding of workshop kan doen. Om inhoudelijk up-to-date en relevant te blijven. Maar ook om die softskills te

ontwikkelen om het werk en de werkdruk beter te managen. Gemotiveerde en competente medewerkers hebben meer plezier in het werk en zijn beter inzetbaar. Een goede arbeidsverhouding is een randvoorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. We zien steeds meer het destructieve effect van ongewenste omgangsvormen. Vaak ligt de wortel daarvan in de structuur van de organisatie en het leiderschap.'

#### Waar moet je beginnen?

'Uiteindelijk is een strategische, geïntegreerde aanpak noodzaak,' zegt Renske Jurriëns. 'Maar je kunt ook klein beginnen. Ga in gesprek met elkaar. Maak arbeidsrisico's bespreekbaar op allerlei niveaus, ook binnen teamoverleggen. Kies een thema. En als een plan van aanpak door een

wetswijziging herzien moet worden, betrek daar je medewerkers dan bij. Toets het personeelsbeleid aan de praktijk. Werkt het zoals de bedoeling was? Kijk waar werknemers vastlopen en hoe je arbeidsrisico's kunt terugdringen. Kleine aanpassingen kunnen soms een groot effect hebben.' Goede afspraken zijn fundamenteel voor duurzame inzetbaarheid. Renske Jurriëns: 'Zijn er voldoende herstelmomenten op een dag? Ben je 's avonds echt vrij, of moet je nog van alles doen? Hoe is de sfeer? Is er ruimte om fouten te maken? Kun je jezelf zijn? Is er sprake van competitiedrang, dan groeit het risico van ongewenst gedrag als pesten, buitensluiten en verbale agressie. De werkgever is toonaangevend. Die zet de norm. Als een leidinggevende zijn laptop om zes uur dichtklapt, dan is de norm gezet.'

'JE HOEFT NIET  
ZIEK TE ZIJN  
OM BETER TE  
WORDEN'

#### FNV-tools voor iedereen

Een luisterend oor, de vrouwenstelefoon als je te maken hebt met ongewenst gedrag: [www.fnv.nl/vertrouwenstelefoon](http://www.fnv.nl/vertrouwenstelefoon)

SNELTEST



WERKDRUK





**OP INITIATIEF VAN SFA: ABONNEMENT  
VERTROUWENSPERSOON VOOR DE  
ARCHITECTENBRANCHE BESCHIKBAAR**

## DE VERTROUWENSPERSOON DRAAGT BIJ AAN SOCIALE VEILIGHEID

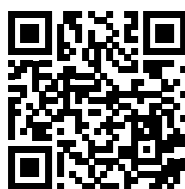
*Dorianne Broekman is al meer dan 30 jaar arbeidsrechtadvocaat en heeft regelmatig te maken met conflicten zoals intimidatie, pesten of discriminatie. Als gecertificeerd onafhankelijk vertrouwenspersoon adviseert ze bedrijven, en andere organisaties over het belang van een veilige werkomgeving en welke instrumenten daarvoor kunnen worden ingezet. Daarnaast is zij initiatiefnemer van **TrusTool**, een digitale oplossing die vertrouwenspersonen faciliteert. Samen met de **Vitale Vertrouwenspersoon** heeft ze een arrangement ontwikkeld waarvoor werkgevers een abonnement kunnen afsluiten.*



## SFA-ABONNEMENT VERTROUWENSPERSOON NU BESCHIKBAAR VOOR DE ARCHITECTEN- BRANCHE

Vanaf € 229 per jaar is er al een abonnement voor kleine bureaus met minder dan tien medewerkers.

### ABONNEMENT



BUREAUS

### **Wat is het belang van een vertrouwenspersoon?**

Om te kunnen excelleren hebben werknemers naast inhoudelijk werkplezier een sociaal veilige werkomgeving nodig. Als werkgever is het je plicht om hiervoor te zorgen, maar natuurlijk heb je er ook belang bij. Als je een veilige werkplek biedt waar medewerkers hun zorgen en ontevredenheid kunnen uiten kun je veel sneller ingrijpen als een situatie dreigt te escaleren. Dit bespaart je niet alleen ziekteverzuimkosten, ook heb je een veel lager personeelsverloop. Maar misschien nog wel het belangrijkste: je kunt verstoorde relaties, conflicten en reputatieschade voorkomen. In 2021 had 31% van alle werknemers in Nederland te maken met ongewenst gedrag. Dat zijn ongeveer 1 miljoen werknemers. Het aandeel verzuimdagen dat hieraan toe te schrijven is, ligt tussen de 17% en 23,5%. Zeker voor kleine werkgevers zijn hoge verzuimkosten en conflicten in het algemeen ingrijpend. Op dat vlak is dus veel te winnen.

### **Kan je toelichten wat het wetsvoorstel over vertrouwenspersonen inhoudt?**

Ongewenst gedrag komt overal voor, ook op de werkvloer. Op basis van de huidige Arbowetgeving en het beginsel van goed werkgeverschap wordt iedere werkgever geacht om een sociaal veilige werkomgeving te faciliteren en grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan. Momenteel heeft de Eerste Kamer een wetsvoorstel in behandeling dat bepaalt dat

organisaties vanaf tien medewerkers verplicht een interne of externe vertrouwenspersoon moeten aanstellen. De wetgever gaat ervan uit dat de brancheorganisatie een oplossing voor kleine werkgevers regelt.

### **Hoe kunnen architectenbureaus hierin geholpen worden?**

Hoewel in Nederland 60% van de architectenbureaus kleine werkgevers zijn met een tot vijf werknemers die niet onder de nieuwe wet gaan vallen, bestaat ook bij die werkgevers een algemene wettelijke zorgplicht voor sociaal veilige werkomstandigheden. Voor hen is het vaak niet uitvoerbaar om een interne vertrouwenspersoon aan te stellen. Een externe vertrouwenspersoon ligt daarom meer voor de hand. Om die reden heeft SFA mij benaderd om samen met Ramon Lambert van De Vitale Vertrouwenspersoon een arrangement te ontwikkelen waarvoor werkgevers een aantrekkelijk geprijsd abonnement kunnen afsluiten. We willen hiermee alle architectenbureaus in Nederland op een laagdrempelige manier toegang bieden tot een externe onafhankelijke vertrouwenspersoon. Werknemers kunnen bij deze persoon vertrouwelijk terecht voor opvang, informatie, advies, hulp en begeleiding.

### **Wat doet de vertrouwenspersoon voor je bureau?**

Een vertrouwenspersoon geeft werknemers bijstand en advies bij ongewenst of grensoverschrijdend gedrag, maar ook bij integriteitssituaties,

zoals fraude, corruptie en overtreding van wet- en regelgeving. De bedoeling is dat een vertrouwenspersoon goed en laagdrempelig bereikbaar is voor de medewerkers. Indien signalen over onvrede en onveiligheid in een vroeg stadium aangepakt worden, kunnen onwenselijke en onveilige werksituaties veel eerder opgelost worden. Wanneer de medewerker met iemand anders dan de leidinggevende of werkgever vertrouwelijk over werksituaties kan praten, is een gesprek soms al voldoende. Zij kunnen samen de oplossingsrichtingen verkennen wat al direct lucht geeft.

### **Waar bestaat het abonnement uit en hoe werkt het?**

Als je als werkgever een abonnement afsluit hebben je medewerkers de toegang tot onafhankelijke gecertificeerde vertrouwenspersonen. Je ontvangt een introductie-communicatiepakket over de werkwijze van de vertrouwenspersoon en wat die voor je bedrijf en je medewerkers kan betekenen. Werknemers, stagiaires en zzp'ers kunnen via een meldkanaal, dat op geen enkele wijze toegankelijk is voor het bedrijf, vertrouwelijk contact leggen met de vertrouwenspersoon. Dit kan laagdrempelig en eenvoudig door het scannen van een QR-code die via posters op kantoor, de website of via een mailing wordt verspreid. De vertrouwelijke gesprekken voeren ze online of telefonisch. Naast advies en voorlichting ontvangen werkgevers jaarlijks een geanonimiseerde rapportage van de vertrouwenspersoon.





## De RI&E: van moeten naar willen

*Theo-Jan Heesen is specialist en adviseur op het gebied van veilig en gezond werken. Vanuit een netwerkorganisatie ondersteunt hij sectororganisaties zoals de architectenbranche. Theo-Jan werkt vanuit zijn adviespraktijk Traject-Plus en is aangesloten bij De Goede Praktijk.*

### Waar gaat de RI&E over?

Eerst even uitzoomen. Bij werkend Nederland is ongeveer een kwart van het ziekteverzuim werkgerelateerd. En daarmee dus Arbogerelateerd. Dat is een hoog percentage. Het goede nieuws is dat je hier invloed op hebt, zowel als werkgever als werknemer.

Als je de Arboretwetslaats dan hebben we het over twee onderwerpen. Je moet als werkgever het werk zo organiseren dat er geen ongevallen gebeuren en je moet niet ziek worden van je werk. De RI&E is het instrument om dat doel te realiseren. Een RI&E-vragenlijst helpt je om in kaart te brengen welke factoren verbeterd kunnen worden om te zorgen voor een positief werkklimaat en voor sociale veiligheid. Daarmee vergroot je ook betrokkenheid en werkplezier. Dat is een voorwaarde om als organisatie goed te kunnen functioneren en je dringt het verzuim terug. Dat gaat hand in hand.

En realiseer je als werkgever dat arbeidsomstandigheden vaak een belangrijke reden zijn om ander werk te zoeken. Denk daarbij aan fysieke belasting of psychosociale belasting. Dit zijn belangrijke redenen voor mensen om te zeggen: "Hier wil ik niet meer werken, ik ga op zoek naar een andere werkgever."

### Van moeten naar willen

De belangrijkste aandachtspunten van de RI&E zijn werkdruk en sociale onveiligheid. En daar komt vaak nog fysieke overbelasting bij. In een kantooromgeving gaat het dan bijvoorbeeld om klachten door beeldschermwerken.

Los van regels en wetten willen werkgevers echt bijdragen aan een positief werkklimaat en aan sociale veiligheid voor werknemers. Mijn verhaal aan werkgevers is altijd: De RI&E heeft een sterk karakter van "moeten" maar probeer de stap te zetten van moeten naar willen. Het invullen van de RI&E draagt namelijk direct bij aan die sociale veiligheid en aan het vergroten van werkplezier. Je brengt eigenlijk de ziekmakers in beeld en daarmee voorkom je uitval of verzuim.

### Ongewenst gedrag voorkomen

Schade door ongewenst gedrag speelt daarnaast een steeds grotere rol als

het gaat om een veilige werkomgeving. Het 'me-too' schandaal, eerst in Amerika en later ook in Nederland, heeft veel aandacht gegenereerd en in die zin heeft #metoo gezorgd dat het onderwerp ook binnen bedrijven besproken wordt.

### Het in kaart brengen van de RI&E is stap 1. Maar wat gebeurt er met de verbeterpunten?

De wet stelt dat de RI&E actueel moet zijn. En een ongeschreven regel is dat je je RI&E 1 x per 4 jaar tegen het licht moet houden. Er zijn vervolgens altijd wel een aantal verbeterpunten, zaken waar je mee aan de slag moet: het zogenaamde plan van aanpak. Aan dit plan van aanpak mag je best over meerdere jaren werken maar je moet het plan van aanpak wel ieder jaar beoordelen. Zorg dat je weet waar je staat. Je wilt de basis op orde hebben en het is goed om te weten wat nog verbeterd kan worden en wanneer en hoe je hiermee aan de slag gaat.

### Wat is de rol van de werknemer en van de werkgever?

De meeste regels rusten op de schouders van de werkgever, als werkgever heb je een zorgplicht. Maar de werknemer heeft zeker een eigen verantwoordelijkheid als het gaat om veilig en gezond werken. Zit je goed achter je beeldscherm? Wissel je zitten en bewegen voldoende af?

Iedereen wil kwaliteit leveren op de inhoud, op het primaire proces. Maar kwaliteit leveren houdt ook verband met gezond je werk kunnen doen. Kun je die hoge kwaliteitseisen blijven leveren als je voortdurend met te strakke deadlines werkt? Wees je bewust: Kwaliteit gaat samen met veilig en gezond werken!

'WERKPLEZIER IS  
OOK ARBO!'

'KWALITEIT  
GAAT SAMEN  
MET VEILIG  
EN GEZOND  
WERKEN'

## RI&E ARCHITECTEN

RI&E is de risico-inventarisatie en -evaluatie voor werkgevers. De Arboretwetslaats stelt dat ieder bedrijf geregeld een RI&E moet doorlopen. Dit is een verplichting in de wet. Sinds 1 januari 1994 is de RI&E verplicht voor alle werkgevers. En dan maakt het niet uit of je werkt met vaste mensen, tijdelijke krachten, vrijwilligers of stagiaires. De RI&E is verplicht voor iedereen, behalve zzp'ers.

SFA heeft een RI&E voor de branche laten ontwerpen. Het is een vragenlijst, toegespitst op het werken in de architectenbranche met taalgebruik en vragen die passend zijn gemaakt voor architectenbureaus.

Het bijzondere van de Architectenvragenlijst is dat deze is erkend waardoor architectenbureaus tot 25 personen die de RI&E Architecten gebruiken, deze niet hoeven te laten toetsen. Dat scheelt tijd en geld.

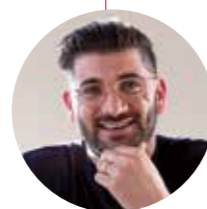




## 3 vragen aan...

**Hoeshmand Mahmood**

Directeur / Architect  
HMVD Architecten  
Ede  
[hmvdarchitecten.nl](http://hmvdarchitecten.nl)

**Wat doe je aan persoonlijke ontwikkeling en heeft dit een relatie tot je gesprekscyclus?**

Wij organiseren maandelijks een teamoverleg waarin we verschillende onderwerpen bespreken. Er komen inspirerende thema's aan bod die ons aansporen om dieper te graven. Dit varieert van technische tekentools tot marktontwikkelingen die we moeten volgen. Als directeur neem ik de interesses van het team ter harte en verdiep me hierin om op de hoogte te blijven en mijn eigen kennis actueel te houden.

**Niels Giling**

Partner / Projectleider  
Raad Architecten  
Zwaagdijk-West  
[raadarchitecten.nl](http://raadarchitecten.nl)



Als mede-eigenaar van een architectenbureau ben je continue bezig met je persoonlijke ontwikkeling, juist ook doordat ik dagelijks gesprekken heb met mensen van verschillende bedrijven over sterk variërende thema's. Dat is enorm leerzaam. De kennis en ervaring die ik opdoe tijdens die gesprekken pas ik ook toe bij de gesprekken die ik voer met mijn compagnon en medewerkers.

**Merel Cornelissen**

Adviseur duurzaamheid  
en architectuur  
Rijksvastgoedbedrijf  
Den Haag  
[rijksvastgoedbedrijf.nl](http://rijksvastgoedbedrijf.nl)



Voor mijn persoonlijke ontwikkeling volg ik de PEP (Professioneel Ervarings Programma), als onderdeel van de beroepservaringsperiode. Door de PEP worden gedurende 2 jaar moduledagen en workshops georganiseerd. Voortgang over mijn ontwikkeling bespreek ik met mijn mentor en mijn ontwikkeling en doorgroeiwensen bespreek ik regelmatig met mijn leidinggevende.

**Maak je gebruik van de ontwikkeluren uit de CAO voor architectenbureaus?**

Iedereen kent bij ons het begrip "HMVD- Ontwikkeling". Dat begrip staat ook in ons CRM-systeem waarin medewerkers de uren noteren die ze besteden aan hun persoonlijke ontwikkeling. We moedigen iedereen aan om zich te verdiepen in onderwerpen die hen interesseren. Dat geldt ook voor mijzelf. We hebben hier bewust geen maximum aantal uur voor vastgesteld. Jaarlijks evalueer ik de opbrengst van de HMVD-Ontwikkeling.

Ik ben natuurlijk bekend met de ontwikkeluren uit de CAO en ik gebruik ze om mijzelf verder te ontwikkelen. Recente voorbeelden zijn de 3-daagse training Werken met de WKB aan de Nieman Academie en een masterclass ecologisch bouwen. Als bureau streven wij ernaar om continu op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in onze branche en we stimuleren onze medewerkers om cursussen en webinars te volgen.

Ik ben bekend met de ontwikkeluren uit de CAO voor architecten. Ik val echter onder het CAO Rijk. Ontwikkeluren (studieverlof) zijn bij mij werkafspraken die ik gemaakt heb met mijn leidinggevende. Dit studieverlof kan ik nu dus inzetten voor de PEP en het behalen van mijn architectentitel.

**Wat heb jij nodig om gezond, fit en gemotiveerd door te werken tot je pensioengerechtigde leeftijd?**

Persoonlijk vind ik plezier in mijn werk essentieel: ik moet altijd kunnen genieten van wat ik doe. Dat is alleen mogelijk als ik af en toe nieuwe uitdagingen tegenkom en daar ga ik actief naar op zoek. Ik moedig mijn team ook aan om me te benaderen als het werk te eentonig wordt. Dan vinden we samen nieuwe en verfrissende elementen die uitdagend zijn.

Alles valt of staat met een prettige werksfeer. Wij hebben het geluk dat ons kantoor op een mooie plek staat met uitzicht over weilanden. Vanachter onze zit-sta bureaus staan we midden in de natuur. Ik sport geregeld om zowel fysiek als geestelijk fit te blijven en iedere dag mogen wij mooie gebouwen realiseren. Dat geeft energie en motiveert mij om nog jaren door te gaan.

Voor de hand ligt werkplezier, een fijne werkplek en een werkgever die vrijheid geeft in het indelen van je dag, zoals een keertje overdag sporten. Ik vind het belangrijk om te werken aan een maatschappelijke opgave; werk dat er echt toe doet. En ik wil me kunnen blijven ontwikkelen d.m.v. trainingen en opleidingen. Naast deze aspecten vind ik een financiële waardering die in overeenstemming is met opleiding, ervaring en inzet/betrokkenheid van belang.



**Let love rule your business**

**Rob Coolen**  
2023

Laat je niets wijsmaken, het succes van jouw organisatie wordt niet bepaald door nieuwe technologie of slimme bedrijfsprocessen. Alles draait om mensen. Thuis begrijpen we dat allemaal. Daar staat de liefde voor onze partner, familie en vrienden centraal. Op het werk echter heeft de liefde vaak verkeerde associaties. En dat terwijl zonder liefde een moderne organisatie gedoemd is om te mislukken. *Let love rule your business* is een eye-opener voor leidinggevend die de liefde als strategie willen inzetten. Want als medewerkers gelukkig zijn in een omgeving die veilig en liefdevol is, kunnen ze nog meer bijdragen aan het succes van de organisatie.

**Rob Coolen** is werkzaam als toezichthouder, interim-manager, consultant en docent organisatiekunde en HRM. Hiervoor heeft hij als directeur en bestuurder gewerkt bij commerciële en publieke organisaties. Hij schreef eerder het boek *Werkgeluk!*



**Aan de slag met duurzame inzetbaarheid**

**Peter Dona**  
2020

*Aan de slag met duurzame inzetbaarheid* introduceert een nieuw fenomeen: de DI Analytics. Het boek legt uit wat DI Analytics is, hoe je een DI Dashboard inricht en welke rekenmodellen je kunt gebruiken. Bovendien lees je hoe je het monitoren en meten uitvoert en krijg je handige tips, tools en praktijkcases die je vooruithelpen. Het boek biedt een scala aan mogelijke interventies op organisatie-, leiderschaps- en medewerkersniveau. Naast veel praktische handreikingen schetst het boek ook theoretische kaders, ontwikkelingen en trends. *Aan de slag met duurzame inzetbaarheid* biedt een praktisch model waarmee de complexe 'container' van duurzame inzetbaarheid grijpbaar wordt.

**Peter Dona** is eigenaar van adviesbureau *Dona HR Advies*, dat zich richt op strategische vraagstukken op het gebied van HRM, strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid.

Hij is auteur van verschillende boeken, zoals *Aan zet met inzet*, en heeft diverse artikelen geschreven over onder andere HRM en duurzame inzetbaarheid.



**De klok met duizend wijzers**

**Anneloes Opperhuizen en Marijke Gordijn**  
2023

Door 'op onze biologische klok te kijken' kunnen we beter presteren, zullen we ons beter gaan voelen, beter gaan slapen en op lange termijn gezonder blijven. Je biologische klok bepaalt of je een ochtend- of avondmens bent, en daarmee wanneer slapen voor jou het meest natuurlijk is en wanneer je het beste presteert. Maar er is meer, want de biologische klok heeft ook een mening over het beste tijdstip om te eten. Zowel wanneer je je hongerig voelt, als wanneer je lichaam eten het beste kan verwerken, wordt sterk beïnvloed door je biologische klok. Het boek legt uit waar de 'basisklok' vandaan komt, hoe de gezonde situa-



**De inclusie-marathon**

**Kauthar Bouchallikht en Zoë Papaikonomou**  
2021

Het besef dat diversiteit en inclusie op de werkvloer belangrijk zijn en een organisatie veel kunnen opleveren dringt tot

COLOFON

**The Human Factor**

juni 2024

ISSN 3050-5151

The Human Factor is een uitgave van Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA) te Amsterdam.  
**Hoofdredacteur** Marianne Berenschot, directeur SFA

**Teksten** Petra van Bohemen  
Karen de Jager  
Madeleine Schouten

**Eindredacteur** Madeleine Schouten

**Ontwerp / vormgeving** Françoise Nick

**Fotografie** Peter Valckx

**Druk en afwerking** Drukkerij Raddraaier, Amsterdam

**Redactiesecretariaat** Stichting Fonds Architectenbureaus Postbus 19606 1000 GP Amsterdam info@sfa-architecten.nl www.sfa-architecten.nl

© Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van SFA.



steeds meer organisaties door. Maar hoe zet je dat besef om in actie? Hoe voorkom je dat het bij holle woorden en flitsende diversiteitsstatements blijft?

In *De inclusiemarathon* interviewen auteurs Kauthar Bouchallikht en Zoë Papaikonomou 41 diversiteitsprofessionals en -onderzoekers over hun kennis en ervaringen in het werkveld van diversiteit en inclusie. Ze vertellen over de hobbels waar ze tegenaan lopen en over hun aanpak. Het maakt van 'De inclusiemarathon'

een onthullend boek over het aanhoudende gebrek aan diversiteit en gelijkwaardigheid binnen veel organisaties, maar ook een constructief, concreet verhaal over hoe organisaties diverser, gelijkwaardiger en inclusiever kunnen worden.

**Kauthar Bouchallikht** is een Nederlands voormalig politica, klimaatactiviste en publiciste.

**Zoë Papaikonomou** is schrijfster, onderzoeksjournaliste en docente. Haar werk richt zich op het ge-

bied van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.



**Mentaal Winnen**

**Benno Diederiks**  
2023

*Mentaal winnen* is een sportieve uitdaging om in de spiegel te kijken, naar je eigen duurzame inzetbaarheid. Wat wil ik? Wat kan ik? Wat durf ik? Met schijnbare eenvoudige

vragen, onderbouwd met gedegen theorie, wordt de lezer uitgedaagd voor een sportieve wedstrijd. Een wedstrijd die zelfreflectie vraagt. Met de oproep om zelf aan de bal te zijn, zelf te bepalen hoe de wedstrijd (werk en privé) verloopt en, nog meer dan dat, om zelf spelbepaler te zijn.

**Benno Diederiks** is NOBCO Master executive coach en is werkzaam op het gebied van loopbaanbegeleiding, executive coaching, HRM-management en leiderschap.





## Wat doet SFA voor de architectenbranche?

*De Stichting Fonds Architectenbureaus heeft een collectief belang voor de sector in sociaaleconomisch opzicht.*

SFA stimuleert vanuit haar onafhankelijke, neutrale positie een goede samenwerking tussen werkgevers en werknemers, beantwoordt vragen en adviseert over arbeidsrechtelijke mogelijkheden, onder meer via modelovereenkomsten en salaristabellen op de SFA-website.

### Helpdesk

De helpdesk van SFA biedt kosteloos antwoord op individuele arbeidsrechtelijke vragen. Dit kunnen vragen zijn van werkgevers en/of werknemers over de uitleg van de (collectieve) arbeidsovereenkomst, of van zzp'ers over een opdrachtovereenkomst.

### CAO

SFA ondersteunt de sociale partners (vakbonden FNV, CNV en De Unie en de werkgeversorganisatie BNA) bij de cao-onderhandelingen en zorgt voor algemeen verbindend verklaring van de cao.

### Branchespecifieke instrumenten

SFA faciliteert daarnaast de architectenbranche bij het uitvoeren van wettelijke verplichtingen met branchespecifieke instrumenten:

De **RI&E Architecten** inventariseert en evalueert de risico's op de werkvloer. Architectenbureaus kunnen bij SFA gratis inloggegevens voor de verplichte RI&E aanvragen. Het invullen van de online RI&E levert een op het bureau toegespitst raamwerk voor een plan van aanpak op.

De **Arbocatalogus Architecten** is onderdeel van de SFA-website en biedt informatie hoe je aan de gestelde normen kunt voldoen, o.a. op het gebied van de erkende thema's Beeldschermwerk en Werkdruk. Deze thema's vormen de belangrijkste arbeidsrisico's in de architectenbranche.

### Abonnement Vertrouwenspersoon

In opdracht van SFA is een abonnement vertrouwenspersoon voor de branche ontwikkeld.

Kijk op [sfa-architecten.nl](http://sfa-architecten.nl) voor meer informatie en meld je aan voor de nieuwsbrief.

SFA is een zelfstandige stichting die in 1981 is opgericht door BNA en de vakbonden FNV, CNV en De Unie

