



The
Human
Factor

De waarde van
ontwerp is
groter dan we
laten zien

Meer diversiteit
levert betere
architectuur op

Tussen studie
en praktijk
krijgt het vak
vorm

**YOU CAN
BE DIRECT
AND STILL
BE KIND**

6 De branche in beeld

Cijfers

4 Blijven leren

Matthijs Mulder,
Berntsen Mulder Advocaten

9

Jorrit Rosema,
Architectenregister

De waarde van ontwerp is groter dan we laten zien



12

Muamer Tabakovic
GROOSMAN

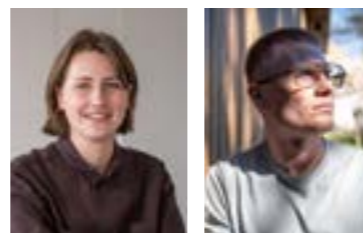
Leren ontwerpen, leren tegenspreken



16

Britt Lamein | Floris de Vries

in gesprek met twee studenten



20

Kemangi Hijmans
Valery Heyke, SFA

Twee starters, één opleiding, een andere uitkomst

24

Marie-Stella Livrieri
SVP Architectuur en Stedenbouw

You can be direct and still be kind



30

Wilbert de Haan
Renée de Vries
NEXIT Architecten

Vertaler van maatschappelijke opgaven



28 De cao in de architectenbranche

(door SFA)

34

Anne Schroën, BNA

'Als mensen gelukkig zijn, maken ze betere dingen'



38 SFA Event Architect van je eigen werk groeit door



40 Drie vragen aan

Susanne Vruwink
Erik van Scheijndel
Sasha Adema

42 Boeken

Interessante leestips!

Op de cover staat Marie-Stella Livrieri (interview pagina 24)



In deze uitgave van The Human Factor komt aan de orde hoe je van architectuurstudent naar professional groeit, en welke uitdagingen die stap met zich meebrengt. Vooral voor vrouwen verdient die overgang aandacht: aan de opleidingen zijn zij goed vertegenwoordigd, maar in het werkveld slaat het beeld om. De instroom is er wel; de vraag is wat er daarna gebeurt.

En als je eenmaal professional bent, hoe voorkom je dan dat het vak niet "erodeert", zoals een van de geïnterviewde studenten het verwoordt. Iedereen die dat wil mag immers architectuurwerkzaamheden verrichten, omdat het beroep van architect niet beschermd is.

Niet iedereen mag zich echter architect noemen, want de titel "architect" is wél beschermd: de Wet op de architectentitel (WAT) stelt dat je verplicht bent om je in het architectenregister in te schrijven en jaarlijks 16 uren aan bij- en nascholing te besteden. Jorrit Rosema wijst erop dat het Architectenregister niet kan handhaven; de verantwoordelijkheid ligt bij de architect zelf.

Niet blijven leren omdat het moet, maar omdat het vak dat verdient. Dat zijn de woorden van Mathijs Mulder, advocaat bouwrecht. Advocaten moeten ook een minimaal aantal bijscholingspunten halen, maar dat is geen vrijblijvendheid: dat wordt gecontroleerd én gesanctioneerd.

Anne Schroën van de BNA merkt op dat architecten in de praktijk hun bijscholing niet echt lijken te registreren, zij signaleert echter geen gebrek aan vakontwikkeling maar juist een grote leerhonger.

Nu zijn architecten geen advocaten, maar de beroepsgroepen hebben wel een aantal dingen gemeen: hoogopgeleide professionals die vanuit een intrinsieke motivatie werken en gesteld zijn op autonomie.

Verplichten leidt niet per se tot betere kwaliteit en natuurlijk kun je als architect prima zelf de verantwoordelijkheid voor je vakontwikkeling nemen. Maar verdient het als branche toch geen serieuze overweging, wat de waarde is van een wettelijke verplichtstelling die niet kan worden afgedwongen? En of je als branche wel of juist niet zou moeten ijveren voor de bescherming van het beroep van architect?

Tijdens het event* Architect van je eigen werk, op 23 september a.s., zullen deze vragen centraal staan, dus als je hierover mee wilt praten, meld je aan! Maar ook als je komt om mede-architecten en stakeholders uit de branche te ontmoeten, ben je van harte welkom. Ik zie je graag!

Marianne Berenschot,
directeur SFA

SAVE THE DATE

ARCHITECT VAN JE EIGEN WERK

SFA-event voor de architectenbranche

woensdag
23 september
2026

inloop **14.00 uur**
Mauritskazerne
in Ede



* deelname kan worden omgezet in opleidingspunten



BLIJVEN LEREN

OMDAT HET MOET?
OF OMDAT JE VAK
DAT VERDIENT?

Matthijs Mulder is advocaat en partner bij Berntsen Mulder Advocaten en gespecialiseerd in ondernemings-, bouw-, vastgoed- en huurrecht. Waar advocaten jaarlijks verplicht opleidingspunten moeten halen, geldt voor architecten vooral een beroep op eigen verantwoordelijkheid. Wat betekent dat verschil voor de kwaliteit van het vak?

Toen je begon als advocaat in 1987, was het nog niet verplicht om examens te doen. Hoe heb jij dat door de jaren heen zien veranderen?

Dat viel samen met de ontwikkeling van specialisaties in ons vak. In het begin was ik een generalist, maar ik ging me specialiseren in bouwrecht. Iedereen op kantoor ging zich specialiseren. De complexiteit van de samenleving nam toe, dus er was ook behoefte aan. Sinds 2000 moet je als advocaat jaarlijks 20 opleidingspunten halen. Dat is geen vrijblijvende afspraak, maar een harde eis met controle en sancties. Haal je je opleiding niet, dan word je onherroepelijk en onverbiddelijk van het tableau geschrapt.

In het begin zag ik nog wel weerstand. Moesten we nu echt weer terug de schoolbanken in om opleidingspunten te halen? Maar ik vind het absoluut een toegevoegde waarde. Het is een verrijking van je kennis en kunde en professionalisering is een onderdeel van ons vak. Leren is noodzaak om bij te blijven in een steeds complexere praktijk.

Welke waarde hebben de opleidingspunten volgens jou?

De waarde zit vooral in actualiteit en verdieping. Je wordt bijgepraat over de laatste stand van zaken. Via cursussen, congressen en zeker ook via vakverenigingen blijven advocaten aangesloten op ontwikkelingen binnen hun specialisatie. Dat gaat verder dan alleen kennis oprispen; het helpt ook om beter te begrijpen wat er speelt in aangrenzende disciplines. Zo heb ik jaarlijks een dag dat ik door specialisten word bijgepraat over de ontwikkelingen op het gebied van bouwrecht. Dat is zo ontzettend nuttig. Ook heb ik een cursus bouwtechniek gedaan, omdat ik wil begrijpen hoe het proces werkt. Opleidingspunten stimuleren ook specialisatie. Advocaten kiezen bewuster een vakgebied en bouwen daar expertise in op. Dat maakt het werk inhoudelijk sterker; een klant vraagt ook om een specialist.

Helpt de verplichting om kwaliteit te borgen?

Je moet het uiteindelijk zelf organiseren. Om het bij ons op kantoor te

borgen, bespreken we de opleidingspunten tijdens voortgangsgesprekken en delen we wat we geleerd hebben. Maar dan nog gaat het niet vanzelf. Je moet ruimte en tijd inplannen. Soms gaat dat mis. Het is mij ook weleens overkomen dat ik op oudejaarsdag nog achter de computer zat om een online cursus te volgen. De verplichting zorgt dus niet automatisch voor kwaliteit. Maar zelfs met die kanttekeningen blijft het effect zichtbaar: leren gebeurt structureel, en niet alleen wanneer het toevallig uitkomt.

Waarom is dit bij architecten anders geregeld?

Het verschil zit in de basis van het beroep. Advocaten hebben een beschermd beroep: je mag het vak alleen uitoefenen als je aan alle eisen voldoet. Architecten hebben een beschermde titel, maar zonder titel kun je het werk vaak nog steeds doen. Minder exclusiviteit betekent minder noodzaak om kwaliteit via regels af te dwingen.

Maar er speelt ook iets anders. Architecten opereren traditioneel als vrije beroepsbeoefenaars. Ze nemen hun eigen professionele verantwoordelijkheid richting zichzelf en hun klant.

Is die vrijheid voldoende om kwaliteit te borgen?

Dat is de kernvraag. Voordat je architect bent, ben je al door een intensief opleidingstraject gegaan. Daarna werk je jaarlijks aan permanente beroepsontwikkeling. Veel architecten houden hun kennis uitstekend bij. Maar zonder duidelijke norm blijft het afhankelijk van individuele keuzes. En juist daar zit de kwetsbaarheid. Het kan zo zijn, zonder dat je het echt doorhebt, dat je elke keer een klein

beetje afglijdt in kennis en kunde. De wereld verandert snel, denk aan regelgeving, BIM of AI. Wie niet actief blijft, merkt dat vaak pas laat.

Wat gebeurt er als het misgaat?

In veel beroepsgroepen zie je hetzelfde patroon. Regels worden niet vooraf aangescherpt, maar achteraf, na incidenten. Ook in de advocatuur en accountancy zijn systemen strenger geworden na misstanden. Dan ontstaat de druk om kwaliteit beter te borgen. Het systeem wordt vaak gevoed door schandalen, waardoor men besluit het beter te gaan regelen. De vraag is of de architectenbranche daarop wil wachten.

Wat betekent dit voor de architect van nu?

De discussie gaat uiteindelijk niet over regels. Het gaat over vakmanschap en verantwoordelijkheid. Over wat je als professional belangrijk vindt. Vrijheid is waardevol. Maar vrijheid zonder duidelijke norm kan ook vrijblijvend worden. En in een vak waarin je ontwerpt voor de toekomst, is dat een risico. Een architect heeft alleen een titelbescherming. Iedereen kan in feite de rol van bouwmeester op zich nemen. Daar horen kwaliteit, kennis, kunde en specialisatie bij.

Zolang het goed gaat, voelt een verplichting als overbodig. Misschien ligt de oplossing niet in méér regels, maar in een scherpere vraag aan jezelf: wil je blijven leren omdat het moet, of omdat je vindt dat je vak dat verdient?

Matthijs Mulder

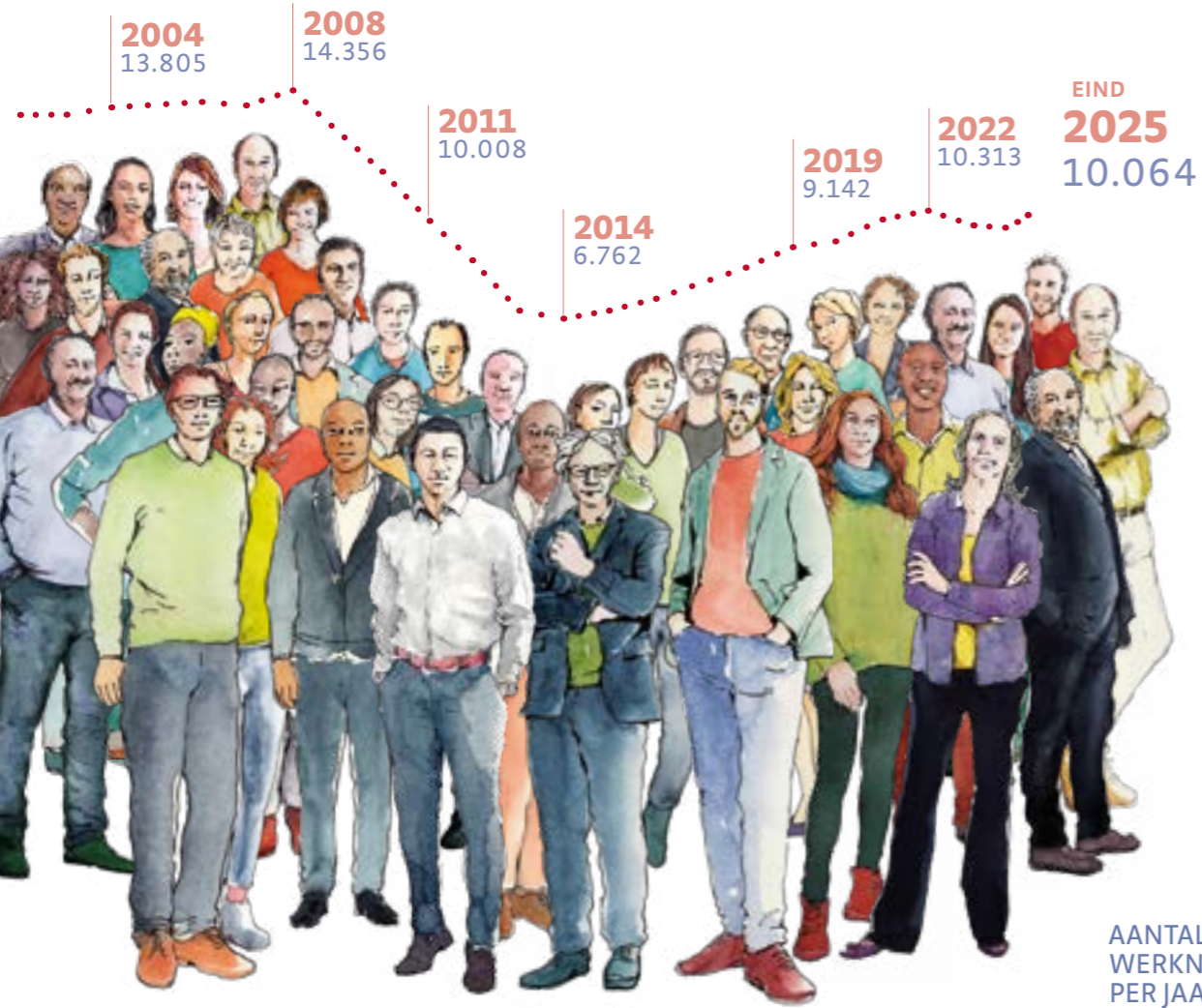
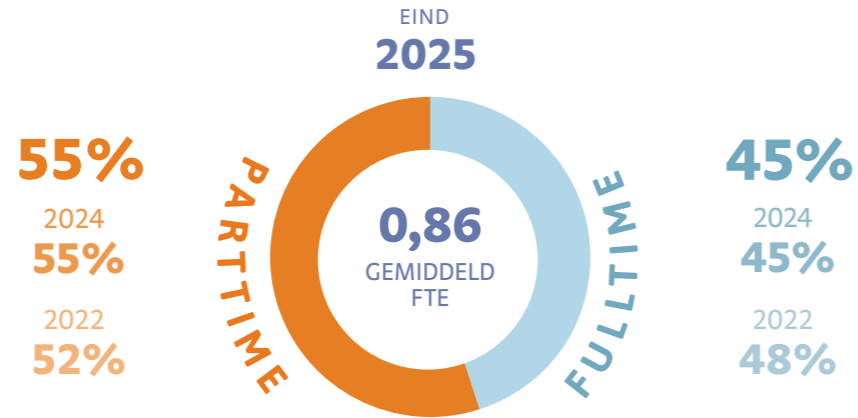
Berntsen Mulder Advocaten,
Alphen aan den Rijn
berntsenmulderadvocaten.nl

VRIJHEID IS WAARDEVOL.
MAAR VRIJHEID ZONDER
DUIDELIJKE NORM KAN OOK
VRIJBLIJVEND WORDEN.

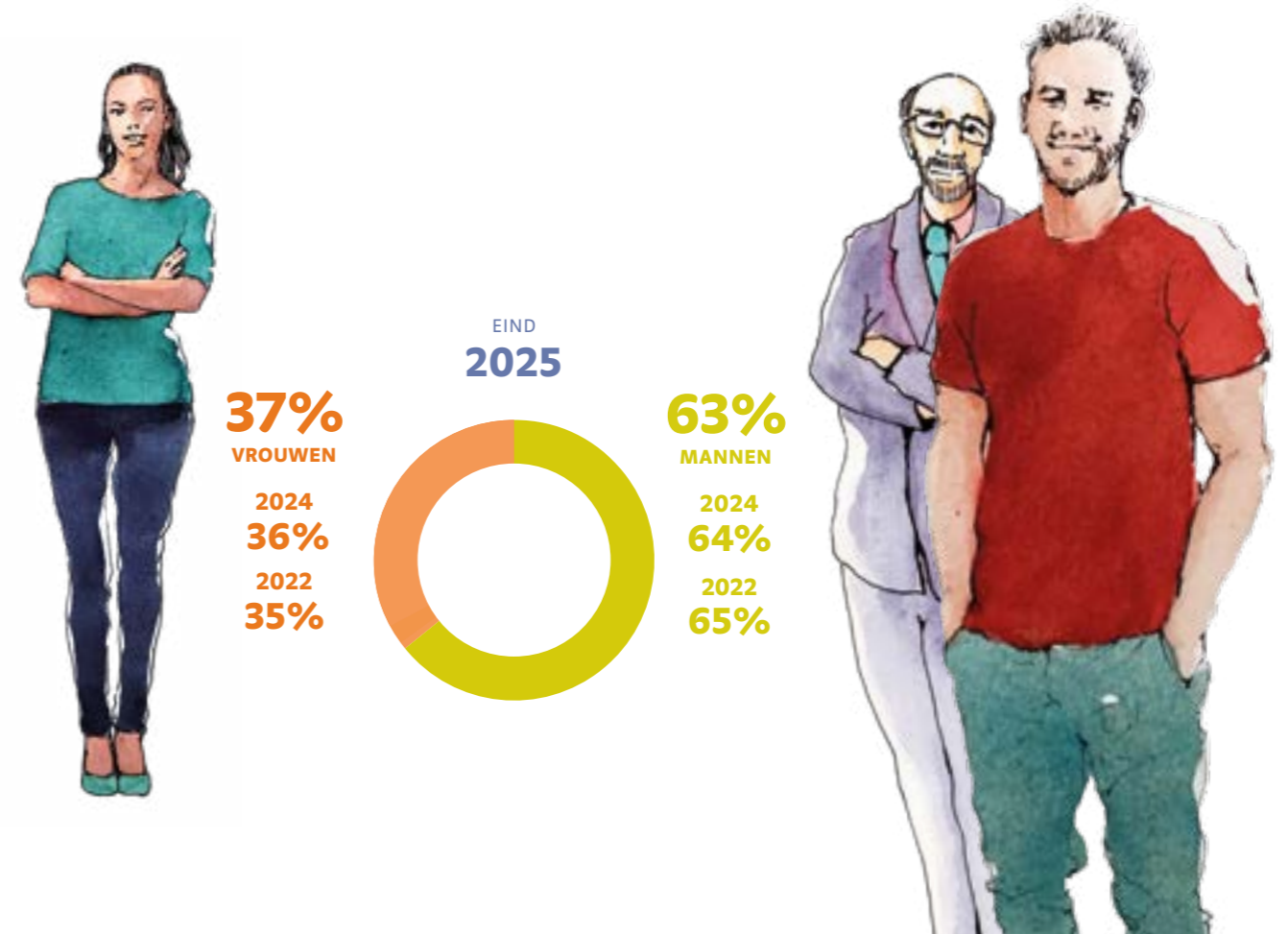
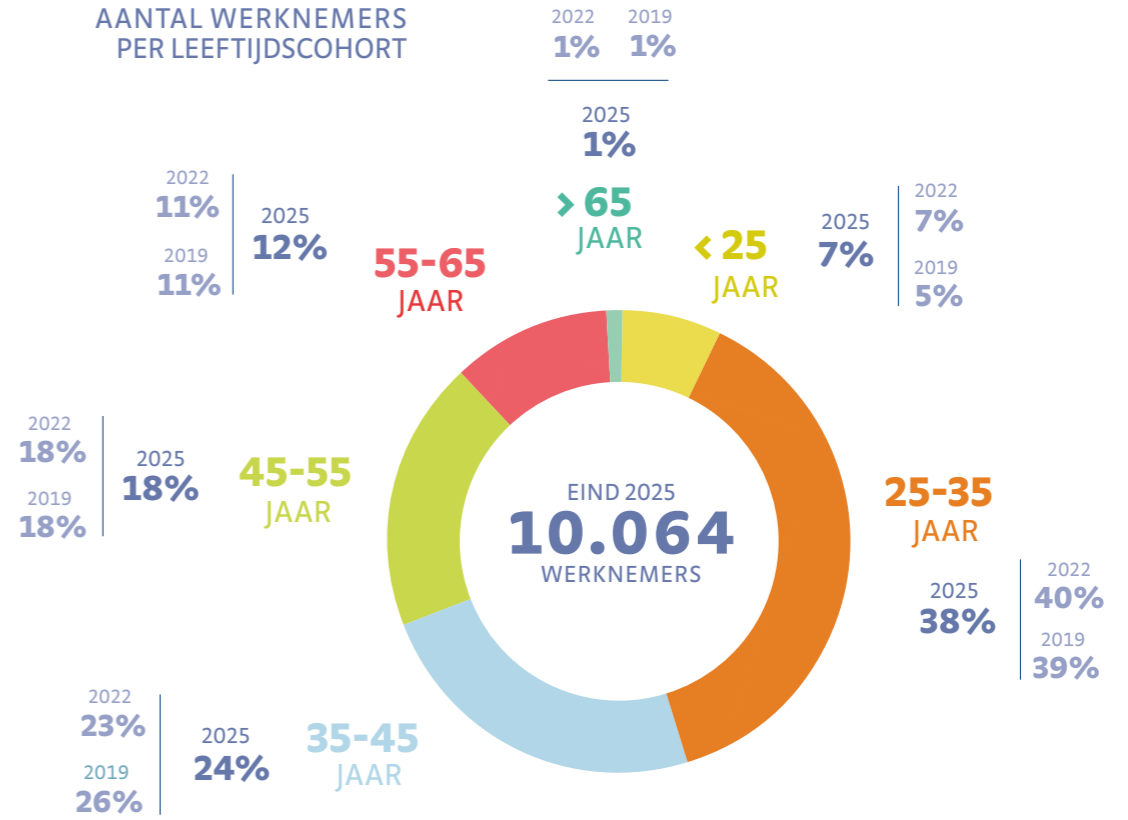
Advocaten zijn verplicht om jaarlijks 20 opleidingspunten (PE-punten) te behalen. Minstens 10 punten zijn vakinhoudelijk, gericht op juridische kennis en actualiteit. Zo wordt geborgd dat de focus primair ligt op inhoudelijke verdieping van het vak. De overige punten zijn vaardigheidstrainingen, zoals communicatie of taal, en zijn gemaximeerd op 10.

DE BRANCHE IN BEELD

BRON
STICHTING PENSIOENFONDS
ARCHITECTENBUREAUS



AANTAL WERKNEMERS PER LEEFTIJDSCHOORT

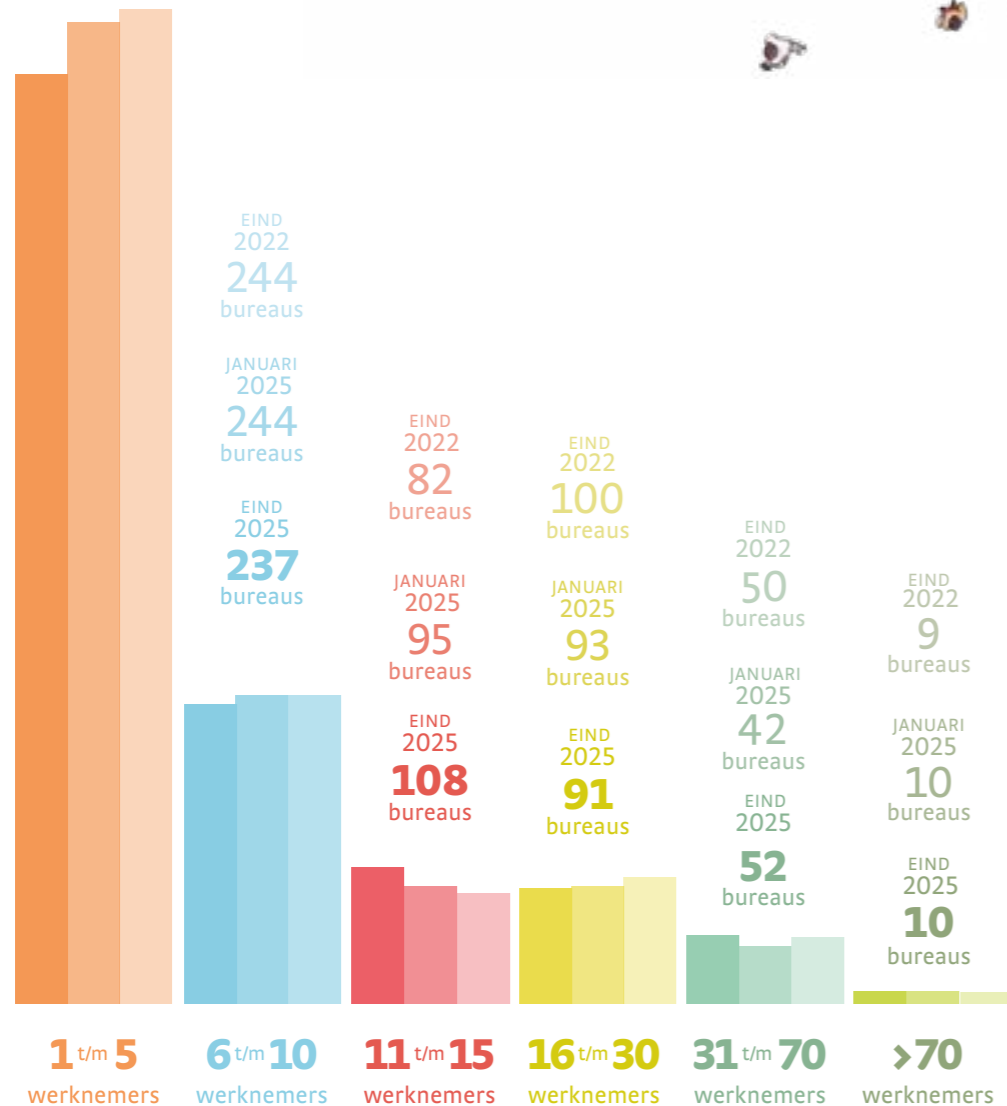
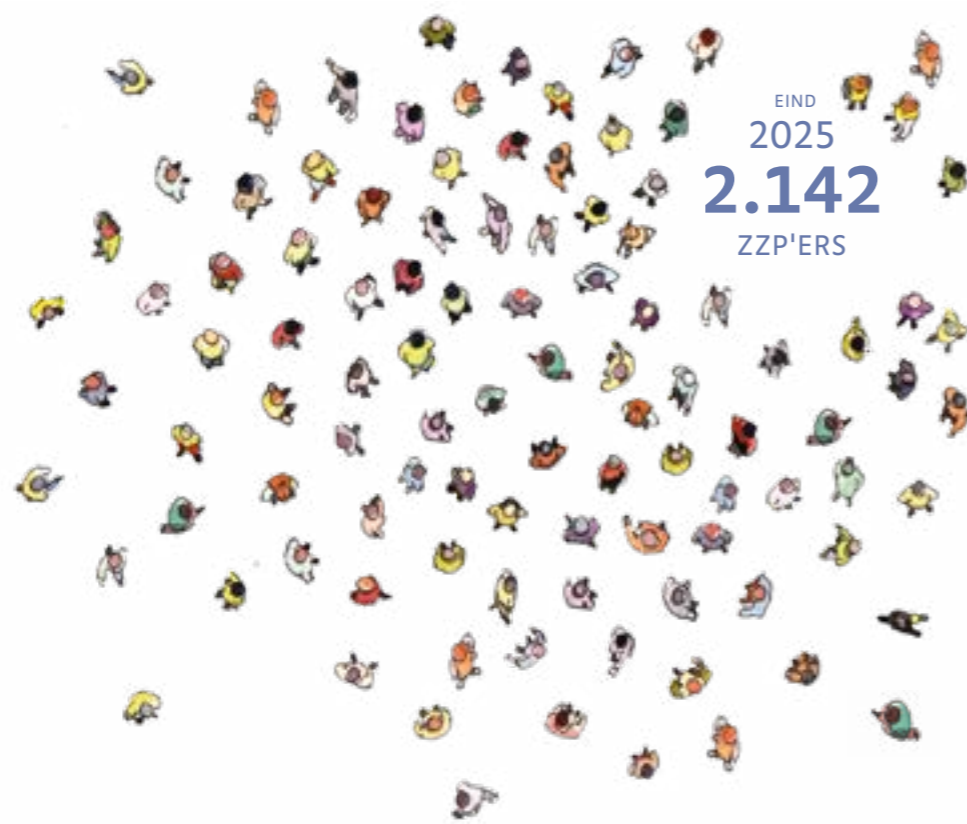


BRON
STICHTING PENSIOENFONDS
ARCHITECTENBUREAUS
ZZP'ERS: CBS

EIND
2022
786
bureaus

JANUARI
2025
746
bureaus

EIND
2025
738
bureaus



EIND
2022
1.271
BUREAUS

JANUARI
2025
1.230
BUREAUS

EIND
2025
1.236
BUREAUS

AANTAL
BUREAUS
PER JAAR

BUREAUGROOTTE
IN AANTAL
WERKNEMERS

ARCHITECTENREGISTER JORRIT ROSEMA



De waarde
van ontwerp is
groter dan we
laten zien

Jorrit Rosema is directeur van het Architectenregister en eindverantwoordelijk voor beleid, dagelijkse operatie en de kwaliteit van de beroepservaringsperiode. Vanuit die rol werkt hij aan het versterken van vakmanschap en het zichtbaar maken van de maatschappelijke waarde van interieurarchitecten, architecten, tuin- en landschapsarchitecten en stedenbouwkundigen. Ofwel ruimtelijk ontwerpers. Volgens hem ligt daar meteen ook de grootste uitdaging: een sector met grote impact, die zichzelf meer zou mogen laten zien.



Jorrit Rosema
Architectenregister, Den Haag
architectenregister.nl

Vakmanschap is een van jullie belangrijkste pijlers. Wat betekent dat in een wereld die zo snel verandert?

Voor ons is kwaliteit van ruimtelijk ontwerpen ontzettend belangrijk. Die moet behouden blijven, maar het liefst wordt die ook verbeterd. De wereld verandert ontzettend snel en vraagt steeds weer andere dingen van de sector. Dat betekent dat vakmanschap niet iets is wat vaststaat. Je moet dat blijven ontwikkelen. Het gaat niet alleen over hoe je ontwerpt, maar ook over hoe je naar de maatschappelijke opgaven kijkt. En daar

ligt echt een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Bij opleidingen, bij de vakgemeenschap, maar ook bij de ontwerper zelf.

Als je kijkt naar de impact van ruimtelijk ontwerp op onze leefomgeving, zou je verwachten dat het vak veel zichtbaarder is. Hoe kijk jij daarnaar?

Wat je ziet, is dat het grote publiek eigenlijk niet goed weet wat een ruimtelijk ontwerper kan brengen. Terwijl we allemaal dagelijks met de

kwaliteit van ruimte te maken hebben. Iedereen heeft een gevoel bij een straat, een park of een gebouw. Maar weinig mensen realiseren zich dat daar uiteindelijk een ontwerper achter zit. Dat bewustzijn is er nog te weinig. En wat daar ook bij speelt, is dat de sector zelf niet altijd de juiste taal weet te vinden, waardoor het afstandelijk overkomt. Andere vakgebieden doen dat beter; denk aan wetenschappers als Robbert Dijkgraaf die ingewikkelde dingen begrijpelijk weten te maken. Daar kan de sector echt wat van leren.

In een van jullie rapporten staat dat jonge ontwerpers kritisch zijn op de aansluiting tussen opleiding, beroepservaringsperiode en praktijk. Hoe kijk jij naar die ontwikkeling?

Dat is wel een complex verhaal. Je ziet dat jonge ontwerpers tegen dingen aanlopen zoals werkdruk, hiërarchie en beloning. Daarnaast zijn er ook andere sectoren waar jonge mensen naartoe kunnen, met betere voorwaarden. Wij voelen ons daar als Architectenregister ook verantwoordelijk voor, maar kunnen dat niet alleen oplossen. Dat moet echt samen met het veld, met bureaus, met onderwijs en met beroepsorganisaties. Want uiteindelijk is het vak er niet voor de sector zelf, maar voor de kwaliteit van de leefomgeving. En dus voor de maatschappij.

Als het gaat om bij- en nascholing: hoe kijk jij naar de balans tussen verplichting en eigen verantwoordelijkheid?

De wet stelt dat je verplicht bent om bij- en nascholing te doen. Maar wij kunnen daar niet op handhaven. Die

verantwoordelijkheid ligt dus bij de ontwerper zelf. En dan kom je op een interessante vraag: heb je een externe stok nodig om dat te doen? Ik zou het eigenlijk jammer vinden als dat zo is. Want dit gaat over je vak serieus nemen. Over jezelf blijven ontwikkelen. We willen daar wel meer aandacht voor creëren. Mensen stimuleren. En ook opdrachtgevers bewuster maken van het feit dat die verplichting er is. Maar uiteindelijk begint het bij de ontwerper zelf.

AI wordt steeds belangrijker. Zie je dat al terug in het vak? In hoeverre speelt AI volgens jou nu al een rol binnen de sector?

Ik merk dat AI in de sector nog vaak gebagatelliseerd wordt. Dat mensen denken: het valt wel mee. Maar het ontwikkelt zich zo snel, we weten eigenlijk nog helemaal niet waar het eindigt. Je kunt het als een kans of als een bedreiging zien, maar je kan het niet negeren. Elke ruimtelijk ontwerper zou zich actief moeten afvragen: wat betekent dit voor mijn werk, mijn rol en mijn vak?

Laatste vraag. Wat hoop je dat ontwerpers morgen anders doen?

Toen ik hier kwam, is er echt een wereld voor mij opengegaan. Ik ben zelf namelijk geen ruimtelijk ontwerper. Ik vind het een prachtig vak met een enorme waarde voor onze omgeving. Daarom is het zo belangrijk dat je de kwaliteit en je vak serieus neemt en daar trots op bent. Ik daag ontwerpers uit om een taal te vinden die goed aansluit bij het grotere publiek. Want de relatie tussen wat ontwerpers doen en hoe mensen hun omgeving ervaren, die is er al.

VAKMANSCHAP GAAT NIET ALLEEN OVER HOE JE ONTWERPT, MAAR OOK OVER HOE JE NAAR DE MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN KIJKT

HET GROTE PUBLIEK WEET EIGENLIJK NIET GOED WAT EEN RUIMTELIJK ONTWERPER KAN BRENGEN



NIEUWE GENERATIE BIJ GROOSMAN

Leren ontwerpen, leren tegenspreken

*Geen tafelvoetbalspel, wel een schuursponssessie. Wie bij **GROOSMAN Architecten** in Rotterdam naar werkgeluk vraagt, krijgt van **Muamer Tabakovic** geen verhaal over kantoorfun. 'Een ballenbak, een tafelvoetbalspel, dat heeft niet zoveel met werkgeluk te maken,' zegt hij. Liever heeft hij het over vertrouwen, verantwoordelijkheid en de wekelijkse sessie waarin iedereen kritiek mag leveren op elkaars werk.*



LEREN ONTWERPEN
IS LEREN POSITIE
KIEZEN

Die sessie heet niet voor niets de schuursponssessie. Het mag schuren. Een stagiair kan reageren op een partner, een junior kan een ontwerp ter discussie stellen, een engineer kan een architect verder helpen. Voor Tabakovic, associate partner bij GROOSMAN én docent aan de TU Delft, zit daar de kern van een lerende organisatie: jonge medewerkers krijgen begeleiding én een stem.

Tabakovic werd twee jaar geleden samen met Lars Rutten binnengehaald om het bureau verder te brengen. In ontwerp, digitalisering, cultuur en talentontwikkeling. De vraag is ook hoe je mensen opleidt die verantwoordelijkheid durven nemen.

Van starter naar professional

Tabakovic werkte eerder bij bureaus waar partners bovenaan stonden en juniors vooral uitvoerden. Bij GROOSMAN wil hij dat anders aanpakken. 'Wij geven mensen echt veel vrijheid,' zegt hij. 'Vanaf het begin kijken we: wat wil je doen, wat vind je leuk? En dan gaan we gaandeweg uitvinden waar jij blij van wordt.'

Die vrijheid betekent dat jonge medewerkers ruimte krijgen om ergens goed in te worden. Starters leren niet alleen tekenen, modelleren of presenteren, maar ook uitleggen waarom een ontwerp ertoe doet. Daarvoor moet begeleiding dichtbij blijven. Tabakovic gelooft niet in opdrachten uitdelen en wachten op resultaat. Hij wil uitleggen, herhalen, checken. 'Een junior durft soms gewoon niet te vragen,' zegt hij. 'Iemand zegt ja, maar begrijpt het eigenlijk niet. Dan moet je als leidinggevende denken: natuurlijk begrijpt diegene het niet. Neem hem nog eens mee.'

Ook bij het samenstellen van teams kijkt GROOSMAN niet simpelweg naar wie tijd heeft. Liever kijkt Tabakovic naar het project én naar wat iemand moet leren. Soms krijgt een starter juist iets wat hij nog niet kan. Twee juniors kregen hun verhaal niet op papier. Tabakovic vroeg ze een 'zachte kaart' te maken, met beleving, gebruik en gevoel. 'Dat kan ik niet,' kreeg hij terug. Zijn antwoord: 'Ga dat dan gewoon doen.' Daar zit voor hem ontwikkeling: proberen, bespreken en beter maken.

Wat mist de opleiding?

Als docent aan de TU Delft ziet Tabakovic wat studenten leren en waar de praktijk iets anders vraagt. Studenten maken sterke beelden, goede plattegronden en overtuigende presentaties. Maar op een bureau moeten ze ook positie innemen. 'Straks moet jij kunnen vertellen wat je van huisvesting vindt en hoe jij dat beter gaat maken.'

Daarom kijkt GROOSMAN bij sollicitaties niet alleen naar een mooi portfolio. 'Dat interesseert ons niet zoveel. Ik weet hoe makkelijk het is.' Het gesprek weegt zwaarder. Wat drijft iemand? Waar wil iemand aan bijdragen?

Cultuur en diversiteit

De schuursponssessie laat zien hoe GROOSMAN hiërarchie probeert open te breken. Iedereen mag iets inbrengen. Niet alleen objectief, maar ook subjectief: wat zie je, wat voel je, wat schuurt? 'Als je dat eenmaal meemaakt als junior,' zegt Tabakovic, 'dan denk je: ik mag ook iets vinden van het ontwerp van een partner. Dan valt de barrière weg om zelf iets in te brengen.'

Voor hem raakt dat direct aan diversiteit. Niet alleen aan afkomst, leeftijd of man-vrouwverhouding, maar vooral aan de vraag wie invloed krijgt. Wie praat mee over ontwerpkeuzes? Wie mag kritische vragen stellen? Wie krijgt complexe projecten? Wie groeit door naar posities waar beslissingen vallen?

GROOSMAN telt veel vrouwelijke werknemers. De meeste senior-architecten zijn vrouw, maar er was nog nooit een vrouwelijke partner. Tabakovic: 'Daar zijn we ons heel bewust van. En daar sorteren we op voor. De vrouwen die daarvoor in aanmerking komen, hebben we in beeld en die worden nu ook al ingewerkt.' Voor GROOSMAN ligt de opgave dus niet alleen bij instroom, maar ook bij doorgroei en zichtbaarheid.

Die mix levert volgens Tabakovic betere ontwerpen op. Een divers team stelt andere vragen. Voor wie maken we dit gebouw? Wie voelt zich welkom? Welke aannames zitten er in een plattegrond? Een junior kan iets zien wat een partner mist, een engineer kan een plan sterker maken, iemand met gevoel voor participatie kan bewoners beter meenemen.

De mens centraal, ook intern

Het gaat bij GROOSMAN niet alleen over bewoners, gebruikers of de stad. Het gaat ook over de mensen op kantoor. Werkgeluk zit volgens Tabakovic in vertrouwen, flexibiliteit, ontwikkeling en erkenning. Thuiswerken kan deels, later beginnen ook. Overwerk compenseert GROOSMAN. 'Dat moet toch gewoon normaal zijn?' stelt Tabakovic. Het bureau deelt jaarlijks een deel van de winst met medewerkers. In directie-overleggen gaat het vaak over welzijn. Daar hoort een leven lang

leren bij. Architecten hebben jaarlijkse opleidingsverplichtingen en GROOSMAN wijst medewerkers op hun uren en budget voor bij- en nascholing. Toch blijft Tabakovic kritisch. 'We laten iedereen weten: je hebt nog zoveel uren en ruimte in je budget, ga bijscholing doen. Maar we stimuleren het te weinig.' Hij wil breder kijken dan cursussen over efficiënt werken of leiderschap. 'Laat iemand meelopen bij een aannemer, een ander bureau of een maatschappelijke organisatie.'

Technologie met menselijke maat

GROOSMAN heeft AI geïmplementeerd, Tabakovic trekt wel een duidelijke grens. Technologie mag helpen met analyses, documenten, tenderstukken en controles. Maar het ontwerp zelf blijft mensenwerk. 'AI geeft je nooit een ontwerplossing,' zegt hij over hun interne platform voor AI. 'Het zal nooit zeggen: doe dit. AI maakt ook geen mooi plaatje voor je. Dat moet je allemaal zelf doen.'

Voor starters kan technologie wel ruimte geven. Ze krijgen sneller overzicht, vinden makkelijker informatie en durven eerder vragen te stellen. 'Niks is meer gek.' Juist daardoor krijgt de menselijke kant van het vak meer gewicht. Als techniek meer kan, moet de architect scherper weten waar hij voor staat.

Muamer Tabakovic
GROOSMAN Architecten, Rotterdam
groosman.com





TUSSEN PASSIE EN PRAKTIJK GROEIT DE ARCHITECT

***Britt Lamein** (23) en **Floris de Vries** (26) begonnen allebei aan de bachelor Built Environment (bouwkunde) aan de Hogeschool van Amsterdam. Daarna waaierden hun routes uiteen. Britt koos via een premaster voor de TU Delft. Floris stapte de Academie van Bouwkunst in Amsterdam binnen, waar studeren en werken vanaf dag één door elkaar lopen. Een gesprek over hoe je in de architectuur van student naar professional groeit, inhoudelijk én persoonlijk, in een vak waarin ontwerpen lang niet het hele verhaal is.*

Britt spreekt over haar route zoals ze die beleefde: intens en veeleisend. 'De premaster en ook de studie daarna is hard werken. Leerzaam en uitdagend, maar ook stressvol. Tijdens de premaster heb je elke week een deadline.' Floris schetst de academie anders, maar niet lichter. 'Op de academie studeer je vier jaar en combineer je dat meteen met per week 24 tot 32 uur werken. Dat werken is de helft van het curriculum.'

Juist dat was voor Britt de reden om niet voor de academie te kiezen. 'Wat haar wél trok, was het beeld van een opleiding waarin conceptueel denken centraal staat. Floris nuanceert dat beeld meteen. 'De academie is zwaar, werk en studie gecombineerd kom je volgens de studiegids aan zestig uur per week. Maar,' voegt hij toe, 'er blijft ruimte voor een sociaal leven.'

Kiezen

Inhoudelijk leren ze allebei door te kiezen. Britt zegt: 'Op de TU kun je uit een aantal studio's (project vakken) kiezen, van conceptueel denken tot studio's die juist meer praktisch zijn.' Bij Floris ligt het accent anders. 'Op de academie is de studie vooral abstract en conceptueel.' De technische kant en de uitvoering leer je vooral op het werk.

Daar botst de opleiding ook met de praktijk. Britt: 'Het opzetten van een sterk idee is, denk ik, essentieel waarbij je steeds moet terugvallen op het concept en de uitwerking.' Maar op bureau verschuift dat. 'Tijdens de studie gaat honderd procent van je tijd naar ontwerpen. In de dagelijkse bureaupraktijk is dat maar twintig procent. De rest gaat op aan overleggen, uitwerken en aan mensen overtuigen van je ideeën.'

Floris zit als student aan de Academie van Bouwkunst in een andere positie. De praktijk is daar een tweede leerlijn. 'Je maakt het mee, je leert er veel van,

maar het bureau is gewoon een bureau dat draait.' Elk jaar laat hij met een portfolio zien waar hij staat. 'Als je na vier jaar niet in alle fases van een traject hebt gewerkt, ben je onvoldoende voorbereid om architect te worden. Dan haal je je titel niet.' Die verantwoordelijkheid ligt, zegt hij, bij jezelf.

Britt leerde veel tijdens de verplichte HvA-stage. 'Dan zie je hoe het allemaal werkt.' Juist daar leer je wat een opleiding maar beperkt kan nabootsen. 'Opdrachtgevers en aannemers, dat moet echt uit de praktijk komen.' Ze zou tijdens de studie wel iets meer praktische onderdelen willen zien, zoals vergunningen en tekeningensets, maar niet ten koste van de kern. 'De basis blijft het ontwerpen. Dat kun je pas als je snapt hoe een ontwerp tot stand komt.' Ze zijn het eens. De combinatie is dus de beste manier.

Ook persoonlijk vormt het vak hen. Niet alleen door kennis, maar door planning, discipline en de vraag hoe

je je staande houdt in een veeleisend werkveld. Floris: 'Het vraagt veel qua planning om alle ballen in de lucht te houden.' Britt vindt het prettig om één dag in de week bij een architectenbureau te mogen werken, dat zorgt voor een goede combinatie tussen studie en de realiteit van het vak.

Passie

Presenteren leren ze vooral door het te doen. Britt: 'Het is bij ons geen theoretisch vak, maar we presenteren ons werk altijd.' Ook op de academie is presenteren geen theoretisch vak, maar vaste praktijk. Floris: 'Ongeveer tien keer per jaar moeten wij presenteren. Soms is het een pitch, soms een half uur over een jaar werkervaring.'

Onlangs gaf Floris een inspiratiecollege aan eerstejaarsstudenten van de HvA. Daar vertelde hij ook wat hij zelf heeft geleerd: de opleiding biedt de basis, maar het vak vraagt volledige inzet. 'De verantwoordelijkheid van het beroep moet je niet onderschatten, en met een zesjescultuur kan je niet verwachten een goede architect te worden.' Britt reageert meteen: 'Je kunt het wel halen, misschien met een 5,5 - dat is het probleem niet. Het risico op een lelijke bebouwde wereld, met architectuur zonder diepgang, is wel groot.' In die uitwisseling wordt duidelijk waar het hen om gaat: niet alleen afstuderen, maar ook een scherpere beroepshouding ontwikkelen. Dat vraagt passie.

Samenwerken hoort daar net zo goed bij. Britt zegt dat je op de opleiding leert communiceren, samenwerken en

presenteren, maar op kantoor krijgt dat meteen een andere lading. Dan gaat het ook om constant afstemmen met opdrachtgevers en aannemers.

Meer dan ontwerpen

Je moet bereid zijn te blijven leren, ook na je studie. 'Architectuur is zo'n gelaagd beroep,' zegt Floris. Het vak raakt volgens hem aan veel meer dan ontwerpen alleen: sociale veiligheid, ecologie, ruimtelijke ordening en techniek, om maar een paar te noemen. Het gaat niet alleen om wat mooi is, maar ook om wat werkt, klopt en iets toevoegt aan de wereld. Daar moet je je in blijven verdiepen.

AI doet inmiddels zijn intrede, maar is volgens hen nog lang niet uitontwikkeld. Britt zet het in, maar zeer bewust. 'Ik gebruik het niet om ideeën te maken, maar eerder om mijn eigen gedachten te ordenen.' Zodra het over architectuur zelf gaat, houdt ze afstand. 'Echt concepten ermee bedenken, of visuals? Nee, AI snapt de verhoudingen niet.' Floris trekt die lijn door. 'Een succesvol gebouw reageert op zijn context. Die is complex.' Hij wantrouwt daarom de generieke uitkomsten van AI.

Ook over de cultuur van het vak denken ze na. Britt en Floris hebben het in dit gesprek vooral over opleiding en praktijk. Over het werkveld waar het ontwerp "onder vuur" ligt en over kosten, efficiëntie-eisen, tijdrovende regelgeving.

Floris ziet hoe de praktijk veel vraagt, maar ook hoe belangrijk het is dat je daarin je eigen positie leert innemen.

Toekomst

Hun blik op de toekomst van het vak is verweven met hun eigen rol. Floris: 'Ik vind het beroep fascinerend.' Direct daarna volgt de twijfel. 'Aan de andere kant ben ik bang voor de erosie binnen het vak. Architecten hebben bijvoorbeeld wel een unieke titel, maar geen uniek recht.'

'Ik wil nu heel graag de titel architect halen. En waarom? Omdat ik het een prachtig vak vind,' zegt Britt. Meteen trekt ze een grens. 'Maar met behoud van mijn vrijheid en creativiteit.'

Misschien is dat wel wat hun routes uiteindelijk met elkaar verbindt. Het besef dat architect worden niet ophoudt bij een diploma. Het begint juist op het moment dat je je eigen manier moet vinden om ideeën over te brengen, verantwoordelijkheid te nemen en trouw te blijven aan waarom je ooit voor dit vak koos.



Britt Lamein
Prosman de Wit architecten,
Amsterdam
prosmandewit.nl

TUSSEN STUDIE EN
PRAKTIJK KRIJGT HET
VAK VORM



Floris de Vries (florisdevri.es)
M3H Architecten, Amsterdam
M3h.nl

TWEE STARTERS, ÉÉN OPLEIDING, EEN ANDERE UITKOMST

Valery Heyke (27) en Kemangi Hijmans (24) studeerden allebei bouwkunde met de richting architectuur aan de Hogeschool van Amsterdam. Wat hen aantrok, was de verbeeldingskracht van het vak: de ruimte om te ontwerpen, te verbeelden en verder te kijken dan het gebouw alleen. In de praktijk bleek die ruimte minder vanzelfsprekend. Hun routes liepen daarna uiteen, maar hun ervaringen raken aan dezelfde vraag wie krijgt in de architectuur echt de ruimte om te blijven? Ook omdat in de sector mannelijke verhoudingen nog vaak de toon zetten.

Wat hen ooit naar de studie trok, was niet alleen het idee van gebouwen ontwerpen, maar vooral de rijkdom van het vak. Kemangi zegt het helder: 'Architectuur is niet alleen het gebouw, maar de hele ruimte om je heen. Dus ook sfeer, wat niet tastbaar is.' Valery kijkt met evenveel warmte terug op de opleiding: 'Ik vond ook de groepsverbanden en de werkprojecten het leukst.' In die woorden zit precies wat architectuur voor hen aantrekkelijk maakte: verbeelding, samenwerking, ruimte om iets te maken dat verder reikt dan de tekening alleen.

NIET DE INSTROOM
MAAR HET VASTHOUDEN
VAN TALENT BLIJKT DE
ECHTE OPGAVE

Andere werelden

Dat kreeg in de praktijk op verschillende manieren vorm. Valery kwam na haar afstuderen als junior architect terecht bij een aannemersbedrijf. 'Het was niet zoals gedacht of verwacht misschien. Er was weinig tot geen begeleiding. Het werk was ook minder creatief dan dat ik hoopte.' Over het dagelijkse werk zegt ze nuchter: 'Het was voornamelijk gewoon achter de computer zitten en lijntjes tekenen.' De programma's uit haar opleiding kwamen wel van pas. 'De tools die ik had geleerd, kon ik toepassen,' maar het bredere, creatieve deel van het vak raakte voor haar uit beeld.

Kemangi had tijdens haar stage in Rotterdam juist een veel zachtere landing. 'Het voldeed aan mijn verwachtingen,' zegt ze. 'Ik kon rustig inkomen.' Ze werd meegenomen naar overleggen, mocht mee met een ontwerpteam naar projecten en voelde zich, in haar eigen woorden, 'serieus genomen'. Die eerste ervaring liet haar zien hoe groot het verschil kan zijn tussen een plek waar je moet overleven en een plek waar je daadwerkelijk mag leren.

Dat verschil wordt nog scherper als Valery haar baan naast haar stage in New York legt, waar ze wel goed werd begeleid. 'We bespraken mijn tekeningen, ik had check-ins en bezocht meerdere projectlocaties. Ze namen me echt mee in het vak.' Bij haar eerste baan ontbrak dat. Ieder bureau heeft zijn eigen methoden, die moest ik mezelf eigen maken zonder enige introductie. Zoals de tekenmethode die anders was dan ik op de HvA had geleerd. De overgang van school naar werk werd zo geen geleidelijke inwijding, maar een harde sprong op een rijdende trein: meteen op de bok.

Mannenwereld

De spanning tussen opleiding en praktijk krijgt extra reliëf als je naar de cijfers kijkt. De architectuur doet het net iets beter dan de technische opleidingen in bredere zin, maar van evenwicht is nog geen sprake. Bij Built Environment aan de Hogeschool van Amsterdam is 39 procent van de eerstejaars vrouw. Bij Bouwkunde aan de TU Delft is dat 57 procent. In het werkveld slaat het beeld weer om: bij architectenbureaus is ongeveer 35 procent van de werknemers vrouw en 65 procent man. De instroom in de opleiding is er wel. Zo wordt zichtbaar waar het schuurt: niet aan het begin, maar verderop in de beroepspraktijk.*

Voor Valery kreeg die scheefgroei concreet vorm. Over haar eerste werkplek zegt ze: 'Het was een mannencultuur, wat ik niet altijd als prettig heb ervaren.' Ze spreekt over 'passief agressieve opmerkingen' en over een kantoor zonder HR of andere veilige uitwijkmogelijkheid.' Kemangi herkent dat beeld, al leerde zij het minder hard kennen in haar eigen stage. 'Iedereen weet dat de sector een door (witte) mannen gedomineerde is,' zegt ze. Voor haar is dat niet alleen een kwestie van werkcultuur, maar ook van ontwerp. 'Dat moet gedaan worden door de mensen die in de minderheid zijn, door vrouwen, door mensen van kleur.'

Keuzes

Juist daarom keek Kemangi al vroeg bewust naar de bureaus waar ze terecht wilde komen. Ze keek naar de samenstelling van het team, naar diversiteit, naar de waarden die het kenmerken. 'Maar ik heb ook geluk gehad.' Die ene zin zegt veel. Dat een veilige, prettige en inclusieve werk-

plek nog steeds als geluk voelt, vertelt iets over de stand van de sector. Bij Valery leidde die ervaring uiteindelijk tot een andere afslag. Niet abrupt, wel overtuigend. Ze miste in haar opleiding ook iets wat later belangrijk bleek: ondernemerschap en marketing. 'Stel, ik had een eigen bedrijf of een eigen architectenbureau willen opzetten, dan wist ik daar niets over.' Ze ging bewust op zoek naar werk in die richting, werkte als social media-manager en begon later voor zichzelf. Ze werkt in deeltijd bij SFA, zodat ze opnieuw bij de branche betrokken is. 'Met name het meewerken aan het event "Architect van je eigen werk" vind ik echt leuk.' Architectuur heeft ze voor nu als beroep losgelaten, maar niet als bagage. Privé paste ze het toe in haar nieuwe woning. In haar werk gebruikt ze nu fotografie en Adobe Photoshop, InDesign, Premiere Pro, programma's die ze tijdens haar studie machtig werd. De opleiding kreeg in haar werk een andere vorm: minder gebouw, meer beeld; minder plattegrond, meer visuele taal.

Kemangi koos eerst voor afstand en daarna weer voor toenadering. Na haar afstuderen wilde ze niet meteen de logische vervolgstap zetten. 'Ik voelde wel de druk om direct door te gaan studeren,' zegt ze, 'maar ik wilde graag stilstaan bij wat ik echt wilde doen.' Die zoektocht bracht haar eerst naar de retail, waar ze al werkte, en vervolgens terug naar een oude fascinatie die tijdens haar minor aan het Amsterdam Fashion Institute sterker was geworden. 'Het ging daar over sociologie, antropologie, cultuur, identiteitsvorming.' Daar zag ze ook dat 'er een soort kruising is tussen architectuur en mode'.

Toekomst

Juist op dat raakvlak wil Kemangi verder. De Academie van Bouwkunst trekt haar omdat die route nog beter aansluit bij wat zij in architectuur zoekt: maatschappelijke en culturele invloed. 'Ik heb de motivatie teruggekregen.'

Hun toekomstbeelden lopen uiteen, maar klinken allebei helder. Valery ziet haar toekomst voorlopig buiten de architectuurpraktijk. 'Ik hoop dat mijn eigen bedrijfje groeit, met meer klanten en meer opdrachten. Dat ik misschien ook werknemers kan hebben. En als ik die heb, zal ik zeker rekening houden met obstakels waar ik zelf tegenaan liep.' Kemangi kijkt juist opnieuw het vak in. 'Ik hoop dan toch dat ik over tien jaar wel architect ben.' Niet per se in de meest klassieke vorm, wel met een duidelijk kompas. 'Ik wil bijdragen aan een betere wereld.' En 'vooral samen met andere vrouwen, zorgen voor een inclusieve omgeving.'

Wat overeind blijft, is niet één conclusie maar een spanningsveld. De opleiding bood ruimte, verbeelding en een manier van kijken die hen is bijgebleven. De praktijk liet zien hoe snel die ruimte kan vernauwen als begeleiding ontbreekt, hiërarchie verstikt en representatie achterblijft. Precies dáár wordt hun verhaal meer dan een dubbelportret. Het zegt iets over een sector die talent wel ziet binnenkomen, maar niet vanzelfsprekend weet vast te houden. Of, zoals hun ervaringen laten zien: het probleem zit niet alleen in wie begint, maar vooral in wie onderweg ruimte krijgt om te blijven.



Kemangi Hijmans

Valery Heyke, SFA

*Bron: Studiekeuze123 en SFA/CAOP Sectoranalyse Duurzame inzetbaarheid in de architectenbranche (cijfers Pensioenfonds Architectenbureaus)

'You can be direct and still be kind'

For **Marie-Stella Livrieri**, architecture begins before the drawing starts. It all starts with attention: to people, to behaviour, to who feels welcome in a space and who does not. The French architect, now working in the Netherlands, chose a route into the profession that combined study and practice from the outset. That gave her a strong foundation and sharpened her view of the questions the sector still faces: How do you support young architects well? Why do so many women disappear from the profession after graduating?

A route shaped by curiosity

After completing her bachelor's degree in architecture in Montpellier, Marie-Stella stepped outside the familiar. She spent a year travelling and doing internships, testing not just offices but cultures. Dublin was enriching. Monaco was clarifying. There, she discovered what did not interest her: architecture as spectacle, status or surface. 'Building the highest tower

with the fanciest material was not necessarily my biggest focus point,' she says. What mattered more was the social side of architecture: how places work for people, and how design can improve everyday life.

The Academie van Bouwkunst Amsterdam, with its combination of paid work and study, offered exactly what she was looking for: intensive, yes, but also a natural way into practice.





'THERE'S DEFINITELY SOMETHING IN THE CULTURE OF THE ARCHITECTURE WORLD: THE IDEA THAT BECAUSE IT'S YOUR PASSION, IT'S OKAY TO WORK EXTRA HOURS. WELL, I DON'T AGREE WITH THAT.'

Learning by working

Marie-Stella compares the academy favourably with more traditional academic routes, where the leap from study to work can feel abrupt. Since the Academy integrates practice assessments into the course, she did not have to follow the separate PEP route after graduating. But the model is not without pressure. Because study and work are tightly bound together, young architects depend heavily on having the right workplace. Temporary contracts and uncertainty about the next job can place them under considerable strain.

When people talk about what architecture schools should teach, the conversation often turns to technical knowledge. Marie-Stella notes that she learned most about technical detailing in practice. But the real

challenge lies in the wider set of skills young architects need in order to remain in the profession: communication, collaboration, reflection, mental resilience, and the ability to navigate hierarchy without being crushed by it.

Healthy work place

Marie-Stella feels she was fortunate. She encountered supportive colleagues at former workplaces and now at SVP Architectuur en Stedenbouw, which she finds 'the healthiest work environment' so far. She singles out colleague Barbara Dirks as an important source of encouragement and mental support. 'There's definitely something in the culture of the architecture world: the idea that because it's your passion, it's okay to work extra hours. Well, I don't agree with that.'

She believes the Academy has improved in recent years, especially in its attention to mental health and workload. When she recently taught a first-year project class, she noticed a clearer message from the board: be realistic about what you ask of students, make sure no one falls behind, and do not confuse exhaustion with commitment. Marie-Stella recalls a teacher from her bachelor's programme saying that if students had slept the night before, they had not worked hard enough. She rejects that logic outright.

About culture, language and disappearing women

Marie-Stella appreciates the directness of Dutch working culture, even if it can feel confronting at first. In her experience, directness can make com-

munication clearer. Still, she adds, directness does not excuse rudeness. 'You can be direct and still be positive and polite and friendly,' she says.

If the educational balance between men and women is roughly even, why does the profession still feel so male? Marie-Stella refers to the familiar image of the 'leaky pipeline': women are present in architecture schools, but fewer remain visible as the years go by. At SVP, where two of the three partners are women, role models are present at the top. Visibility matters. Seeing that a future is possible matters.

It is not only about numbers. It is also about being taken seriously. Marie-Stella recalls one striking internship experience in Monaco, where she was the only female intern and felt unmistakably dismissed: in greetings, in jokes, in the assumptions made about her presence. She has not experienced that in the Netherlands, she says, though she is certain it can happen here too. 'Especially for a young woman, starting your career can be intimidating.'

Designing for more than the 'standard' user

For Marie-Stella, the conversation about women in architecture cannot be separated from the conversation about inclusivity in design. She and a colleague recently gave a presentation in the office on feminism in architecture. The discussion that followed, she says, quickly returned to a familiar misunderstanding: that feminism concerns only women, or excludes men. Her definition is broader and more practical. It is about equality, but also

about design that starts from a wider understanding of who uses space.

She points out that many historic standards, from the Vitruvian ideal to Le Corbusier's Modulor and the measurements embedded in Neufert, are based on the male body as norm. The result shows up in use, comfort and safety. A narrow corridor that forces strangers into each other's personal space; a park route at night that feels entirely different depending on who you are; sharp corners, dense bushes and rigid layouts that affect whether a place feels legible, safe and usable. Her graduation work explored precisely that territory. She spoke to people about how they experience streets, parks and buildings, and found that men and women often described the same places differently. For her, that is the heart of the matter.

'Your own experience is not the only one.'

Architecture, in this view, is made better by research, participation and collaboration. Marie-Stella is interested in environmental psychology, in how surroundings shape behaviour and how behaviour, in turn, shapes space. She wants to continue researching the relationship between design and lived experience, and to do so collaboratively, with colleagues, with users, and across disciplines. Architecture does not only need talented designers. It needs people who can question inherited norms, work across differences and resist the old romance of overwork.

Marie-Stella Livrieri SVP Architectuur en Stedenbouw, Amersfoort
svp-svp.nl

'BUILDING THE HIGHEST TOWER WITH THE FANCIEST MATERIAL WAS NOT NECESSARILY MY BIGGEST FOCUS POINT.'

'YOUR OWN EXPERIENCE IS NOT THE ONLY ONE.'

Door SFA

COLLECTIEVE
ARBEIDS
OVEREENKOMST
VOOR ARCHITECTEN
BUREAUS
2025
2026

DE CAO IN DE ARCHITECTEN- BRANCHE

Wat verdient een architect, hoeveel verlof heb je en wat spreek je af over ontwikkeling? Dat staat in de cao. Toch is niet altijd duidelijk wat een cao precies biedt en voor wie deze geldt. In dit artikel stippen we de belangrijkste onderwerpen aan.

SFA
STICHTING FONDS
ARCHITECTENBUREAUS

Wat is een cao?

De afkorting staat voor Collectieve Arbeidsvoorwaarden Overeenkomst.

De cao voor architectenbureaus is een geheel van collectieve afspraken tussen de BNA en de vakbonden. De meeste mensen kennen de cao, omdat hierin de salarisschalen staan. Maar de cao behelst veel meer. Je vindt er bijvoorbeeld ook het aantal verlofdagen en belangrijke bepalingen over opleiding en ontwikkeling.

Op wie is de cao van toepassing?

Zowel werknemers als werkgevers en zelfstandig werkende architecten benaderen SFA met de vraag of de cao op hen van toepassing is. In principe geldt een cao niet voor zelfstandig werkende architecten, omdat het een afspraak tussen werkgevers- en werknemersorganisaties is.

Maar de cao in de architectenbranche kent wel een bepaling die van belang is voor zelfstandigen. Artikel 18 bepaalt namelijk dat als een zelfstandige wordt ingehuurd en minder betaald krijgt dan 158% van het bruto uurloon dat hij in loondienst zou hebben verdiend, het vermoeden van een arbeidsovereenkomst bestaat. Werkgevers die zich hier niet aan houden, lopen het risico op forse nabetalingen.

Als een werkgever onder de cao valt, valt een werknemer die bij die werkgever in dienst is automatisch ook onder de cao. De vraag of een werkgever onder de cao valt, is vaak wat lastiger te beantwoorden. De vuistregel is dat organisaties die zich bezighouden met het ontwerpen van (en veranderingen aan) gebouwen onder de cao voor architectenbureaus vallen.

Wat zijn de meest gestelde vragen?

De meeste vragen gaan over de inhoud van de cao, bijvoorbeeld of iemand in de juiste salarisschaal zit of op hoeveel

verlofdagen een parttimer recht heeft. SFA krijgt ook vragen waaruit blijkt dat de vraagsteller denkt dat SFA inhoudelijk betrokken is bij de cao-onderhandelingen. Dan vraagt een werknemer zich af hoe het kan dat de salarissen zo laag zijn, of beklagt een werkgever zich over een recente salarisverhoging.

SFA is echter geen onderhandelingspartij en bepaalt niet de inhoud van de cao; dat doen de cao-partijen. SFA begeleidt wel de onderhandelingen en zorgt ervoor dat vragen of opmerkingen bij de eerstvolgende cao-onderhandelingen op de agenda komen.

Als je als werknemer of werkgever wilt meepraten over de inhoud van de cao, dan moet je lid worden van een vakbond (voor werknemers) of van de BNA (voor werkgevers).

Wanneer vinden de onderhandelingen plaats?

De huidige cao loopt af per 1 juli 2026. Dat wil echter niet zeggen dat de daarin gemaakte afspraken na die datum niet meer geldig zijn. Afspraken die juridisch onderdeel zijn van de arbeidsovereenkomst, blijven in principe van kracht tot er een nieuwe cao is. Het hangt van cao-partijen af wanneer ze in overleg gaan en in hoeverre ze elkaar kunnen vinden. SFA kan geen mededelingen doen over de onderhandelingen, omdat dit een vertrouwelijk proces is. Partijen moeten vrij kunnen praten, voorstellen doen en soms ook concessies overwegen zonder dat alles meteen openbaar wordt.

Wat is het belang van de cao?

De Europese Unie vindt het van belang dat Europese lidstaten ervoor zorgen dat ten minste 80% van alle werknemers onder de bescherming van een cao valt. In Nederland schommelt dat percentage al een aantal jaar rond de 72%.

Een cao zorgt voor rust op de werkvloer en 'fair play' in de branche. Het voorkomt dat individuele werkgevers zelf een salarisgebouw moeten optuigen en het voorkomt een 'race to the bottom'; de cao legt immers het minimale salaris vast. Als branche mogen we er trots op zijn dat we een cao hebben.

De BNA (Koninklijke Bond van Nederlandse Architectenbureaus) onderhandelt namens de werkgevers in de branche, de vakbonden FNV (Federatie Nederlandse Vakbeweging), CNV (Christelijk Nationaal Vakverbond) en De Unie doen dat namens de werknemers.

LINKEDIN: Helpdeskvraag van de week

Iedere donderdag deelt SFA een actuele praktijkvraag met het bijbehorende antwoord. De vragen worden volledig geanonimiseerd en waar nodig aangepast, zodat ze niet herleidbaar zijn tot een specifiek bureau of persoon. Volg SFA op LinkedIn om geen 'Helpdeskvraag van de week' te missen.



EEN ARCHITECT IS DE VERTALER VAN MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN

Dat vraagt meer dan alleen goed ontwerpen

Nexit Architecten werd in 1997 opgericht door Addy de Boer en Wilbert de Haan en is gevestigd in Arnhem. Als full-service architectenbureau met zeven vaste allroundmedewerkers werken ze voor een breed scala aan opdrachtgevers, van particulieren en ondernemers tot overheden en culturele instellingen. Tijdens een interview met **Wilbert de Haan** (58, eigenaar en architect) en **Renée de Vries** (28, medewerker en architect) bespraken we hun ervaringen als klein bureau, en hoe zij naar de ontwikkeling van het vak kijken.

'WE KENNEN ELKAAR GOED EN TREKKEN VEEL SAMEN OP. ARCHITECTUUR GAAT OOK OM HET VERKENNEN VAN ELKAARS PERSPECTIEVEN'



Jullie werken met een klein team. Is dat een bewuste keuze?

Wilbert: Ja, mijn compagnon en ik hebben bewust voor een compact bureau gekozen. We willen allround kunnen werken en dicht bij de inhoud blijven. Toch doen we best veel grote projecten. Dat kunnen we aan, omdat we een efficiënte werkstructuur hebben. Iedereen zit in dezelfde studio en krijgt daardoor vrijwel alles mee wat er speelt, van inhoudelijke keuzes tot gesprekken met opdrachtgevers.

Renée: Ik vind een klein team heel fijn werken. We hebben veel contact, kennen elkaar goed en trekken veel samen op. En dat is belangrijk. Want architectuur gaat ook om het verkennen van elkaars perspectieven.

Wat betekent het om als bureau buiten de Randstad te werken? Heeft dat invloed op kansen en opdrachten?

Wilbert: Werken vanuit Arnhem heeft duidelijke voor- en nadelen. Ik kijk vaak met een jaloers oog naar de

Randstad, als je kijkt naar het aanbod in type opdrachten en opdrachtgevers. Daar zou ik graag wat meer in meedoen. Tegelijkertijd weet ik ook dat de concurrentie in de Randstad veel groter is. Wij werken voornamelijk in Midden-Nederland en zijn organisch gegroeid vanuit ons eigen netwerk, waarin relaties en vertrouwen een belangrijke rol spelen. Ook willen we ons bureau breed houden, al is dat soms lastig in de huidige tendercultuur waarin iedereen een specialisme van je wil zien.

Renée: Ik verwacht dat ik in de regio minder snel een baan vind dan in de Randstad. Daar zijn veel meer architectenbureaus en is ook meer werkvoorraad. Al hoor ik ook verhalen van collega's uit de Randstad, waarin zij zeggen veel meer last te hebben van concurrentie van grotere bureaus.

Hoe kijken jullie naar de aansluiting tussen opleiding en praktijk?

Renée: Toen ik op het vmbo zat, wist ik al dat ik architect wilde worden. Na de mts en de hts ben ik eerst anderhalf jaar gaan werken. Het leek me verstandig om de druk van studeren even los te laten en praktijkervaring op te doen. Vervolgens heb ik alsnog de TU in Delft afgerond. Toch zie ik een duidelijk verschil tussen studie en werk. Tijdens de opleiding ben je veel bezig met projecten en theorie, maar in de praktijk komt alles samen en leer je pas echt hoe het werkt.

Wilbert: Ik zie dat de druk op jonge architecten is toegenomen. Toen ik de TU deed, duurde die opleiding nog vijf jaar. Inmiddels is dat een stuk korter, terwijl de complexiteit van het vak

juist is gegroeid. Dat betekent dat beginnende ontwerpers minder praktijkervaring hebben en tegelijkertijd meer moeten kunnen. Uiteraard vraagt dat om extra begeleiding van bureaus.

Uit enquêtes blijkt dat er meer vrouwen zijn die de opleiding bouwkunde hebben afgerond, maar uiteindelijk niet als architect gaan werken. Herkennen jullie dat?

Renée: Nee, ik niet direct. Tijdens mijn beroepservaringsperiode bestond de groep uit evenveel mannen als vrouwen en is iedereen als architect aan de slag gegaan. Maar, het is een omgeving waarin mannen in de meerderheid zijn. Misschien vinden sommige vrouwen dat lastig. Ik heb daar geen moeite mee.

Wilbert: Ja, ik herken dat wel. Bij Nexit hebben we in de loop der jaren diverse goede vakvrouwen zien vertrekken. Vaak op een moment dat werk en privé moeilijk te combineren waren. De combinatie van hoge werkdruk en een druk gezinsleven bleek voor hen in de praktijk niet uitvoerbaar.

Welke rol speelt AI in jullie werk en ontwikkeling?

Wilbert: AI is een ontwikkeling die je niet kunt negeren. Het is een extra gereedschap dat kan helpen om processen te versnellen en beter inzicht te krijgen in je hele ontwerpproces. Maar tegelijkertijd moeten we ook kritisch blijven wanneer en waarvoor we het inzetten. Want al kan AI je werk misschien lichter maken, het kan ook de werkdruk verhogen, omdat alles sneller gaat.

Wat vraagt het vak vandaag de dag, naast ontwerp kwaliteit volgens jullie persoonlijk?

Wilbert: Voor mij is betrokkenheid altijd een belangrijke drijfveer geweest. Dat is in de bijna 35 jaar dat ik in het vak zit nooit veranderd. Het blijft mijn grootste motivatie. Als architect ben je een vertaler van maatschappelijke opgaven waarin thema's als duurzaamheid en sociale context een belangrijke rol spelen.

Renée: Als architect begrijp je die brede rol van vertaler van maatschappelijke opgaven heel goed. Maar de buitenwacht ziet dat niet altijd. Naast ontwerper zijn we immers ook procesbegeleider, gesprekspartner en regisseur. Die meerwaarde moeten we duidelijker laten zien, denk ik.

'NAAST ONTWERPER ZIJN WE OOK PROCESBEGELEIDER, GESPREKSPARTNER EN REGIEHOUDER. DIE MEERWAARDE MOETEN WE DUIDELIJKER LATEN ZIEN'



Wilbert de Haan | Renée de Vries
Nexit Architecten, Arnhem
nexitarchitecten.nl



**‘Als mensen
gelukkig zijn,
maken ze
betere dingen’**

Anne Schroën kwam, zag en overtuigde. De architectenwereld heeft haar na twee jaar volledig omarmd en is het spiegelen van deze relatieve outsider gaan waarderen. ‘Architecten hebben de neiging om eindeloos met elkaar debatten te voeren, maar ze moeten zich ook verhouden tot de wereld daarbuiten.’

Met haar aantreden als directeur van de **Koninklijke Bond van Nederlandse Architectenbureaus**, stapte Anne Schroën volledig uit haar comfort zone. Hoewel dochter van een architect, was ze de *new kid on the block* en architecten zijn pittige gesprekspartners: “Laat maar eens zien hoe je dat gaat doen.” Haar antwoord: ‘Ik hoop dat ik iets kan wat jij niet kan.’

'VROUWEN MOETEN
ELKAAR ECHT WAT MEER
RUIMTE GEVEN.'

Beter condities voor architecten

Haar lobbyervaring en gevoel voor positionering maakt Schroën interessant voor een sector die niet alleen goede gebouwen wil maken, maar ook betere condities nodig heeft om onder te werken. Haar opgave is breed: betere condities voor architecten vragen niet alleen om Haagse lobby, maar ook om aandacht voor aanbestedingen, opdrachtgeverschap, beroepsontwikkeling en de maatschappelijke positie van het vak. 'Architecten hebben een diepe behoefte om met elkaar iets sterker te maken. Die beroepsethos spreekt me enorm aan. Daarom zet ik me ook in voor de politieke zichtbaarheid en het imago van het beroep.'

Het gesprek dat gevoerd moet worden

Inmiddels spreekt Schroën met overtuiging over de kracht van architecten, de noodzaak van een inclusievere werkcultuur en de vraag hoe de branche jong talent binnenboord houdt. Veel jonge, vooral vrouwelijke, architecten stromen uit. 'Ik schrik nog steeds als ik voor een zaal sta met 300 architecten, waarvan maar 10 vrouwen.' Schroën ziet dat niet als een marginaal personeelsvraagstuk, maar als een signaal over de cultuur van de sector: 'En ik ben bang voor de vrouwen dan voor de mannen. Ik heb bijvoorbeeld geleerd om stoïcijns door te praten als een man me onderbreekt. Maar veel vrouwen willen het gesprek helemaal niet voeren, er geen tijd voor maken of ze zeggen: "Ik laat mijn werk voor mij spreken". Zelf heeft Schroën vier kinderen en ook zij kreeg regelmatig de vraag: Hoe denk je dat allemaal te doen dan? Ook van vriendinnen. 'De grootse opdracht voor ons vrouwen is dat we elkaar echt wat meer ruimte geven.' Schroën ziet het

als een taak voor de BNA om dat grote gesprek te faciliteren, met als doel ruimte voor een andere werkcultuur: gezonder, veiliger en inclusiever. En dat gaat over meer dan man-vrouw-verhoudingen alleen.

Nachten doorhalen

Dat beeld raakt aan een bredere vraag: wat normaliseren we in de architectuur eigenlijk als professioneel gedrag? Te vaak wordt gedacht dat toewijding zich bewijst in lange dagen, nachten doorhalen en een werkritme waarin privéleven en zorgtaken zich maar moeten voegen. Schroën draait het om: 'Het is niet: waarom kiezen vrouwen voor deeltijd? Maar: waarom is het zo vanzelfsprekend geworden dat een goede architect dag en nacht beschikbaar is?' Meer diversiteit in teams betekent ook meer perspectieven in het ontwerp-proces, en daarmee uiteindelijk betere architectuur.

Leerhonger

Op het dossier professionalisering is de paradox minstens zo interessant. De architectentitel is beschermd en wie in het Architectenregister staat ingeschreven, is verplicht om jaarlijks 16 uur aan bij- en nascholing te doen. In de praktijk lijken de professionals hun bijscholing niet echt te registreren. Maar Schroën ziet hier geen gebrek aan vakontwikkeling. 'Ik zie juist een grote leerhonger in de beroepsgroep en veel bereidheid om kennis uit te wisselen.' In een vak dat zo sterk verandert door duurzaamheidseisen, technologische innovatie en AI, is permanent leren onderdeel van professioneel zelfrespect. Voor Schroën is het belangrijk dat de sector het gesprek blijft voeren over vakmanschap, ontwikkeling en beroepseer.

'Jullie gaan in principe overal over'

Tijdens een bijeenkomst van het Architectenregister kondigde Schroën aan dat de BNA een 'schaduwparlement' inricht voor studenten en net afgestudeerden. Haar boodschap was even eenvoudig als prikkelend: 'Jonge ontwerpers, jullie gaan in principe overal over.' Dat is geen vriendelijke aanmoediging voor de Bühne, maar een serieuze uitnodiging om de sector mede vorm te geven. Hoe wil de nieuwe generatie werken? Hoe moet een bureau eruitzien over tien jaar? Welke omgangsvormen horen daarbij? Hoe divers is het team? En hoe kijk je, in een tijd van AI, naar auteurschap en intellectueel eigendom?

Ze noemt het verhaal van een stagiair van wie het afscheid niet automatisch meer met een ouderwetse alcoholische borrel werd ingevuld, maar bewust werd aangepast aan wie die stagiair was: een jonge moslimvrouw. Voor een jongere generatie is zo'n keuze vaak geen ingewikkeld diversiteitsbeleid, maar gewoon logisch. Verandering begint zelden met grote verklaringen. Dat begint in de dagelijkse cultuur van een bureau.

Oproep aan jonge ontwerpers

Schroën wil een architectuursector die inclusiever is, zichtbaarder opereert en beter voor haar mensen zorgt. Niet uit softheid, maar uit overtuiging. En ze ziet signalen dat er beweging is: de BNA won in de afgelopen twee jaar veel leden terug. Ook benadrukt ze het belang van betrokkenheid bij het brede werkveld. 'Ook al ben je nog zo druk, maak tijd voor bijvoorbeeld het jaarlijkse branche-event van de SFA. Dat is een unieke mogelijkheid voor iedereen die in de branche werkt om ervaringen en kennis te delen!'

Ook de belangrijkste stakeholders presenteren zich op het SFA-event: het Architectenregister, het pensioenfonds, opleiders en de cao-partijen. Alles met als doel een toekomstbestendige architectenbranche.

Schroën houdt de leden een spiegel voor, roept op tot zelfreflectie. Dat was even spannend, maar wordt inmiddels volledig omarmd. Met enige triomf: 'Iemand zei laatste tegen mij dat we in de statuten moeten vastleggen dat de directeur van de BNA nooit een architect mag zijn.' Haar oproep: Geef ruimte aan andere perspectieven, andere talenten en andere manieren van werken. Niet omdat het moet, maar omdat het de architectuur beter maakt. Of, in de geest van Anne Schroën: 'Als mensen gelukkig zijn, maken ze gewoon ook betere dingen.'



Anne Schroën
BNA, Amsterdam
bna.nl

'MEER DIVERSITEIT LEVERT
BETERE ARCHITECTUUR OP.'

SFA-EVENT ARCHITECT VAN JE EIGEN WERK GROEIT DOOR



Marianne Berenschot, SFA

Wat betekent het event voor de branche?

Natuurlijk worden er vaker bijeenkomsten in de branche georganiseerd, maar die richten zich op een min of meer afgebakende groep. Alleen werkgevers bijvoorbeeld, of alleen beginnende architecten. Heel belangrijk, maar dit event is uniek, omdat het een podium biedt voor alle werkenden uit de sector: werknemers, werkgevers en zelfstandigen. Maar ook de

belangrijkste stakeholders: het architectenregister, het pensioenfonds, opleiders en de cao-partijen. Die ontmoeting zorgt voor kennisdeling, herkenning en het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid voor de toekomstbestendigheid van de architectenbranche. SFA wil daar met dit event een directe bijdrage aan leveren. Het ligt ook in het verlengde van waar SFA voor staat, we hebben vanuit onze onafhankelijke positie het belang van de hele branche voor ogen.

Wat maakte het voor jou een geslaagde dag?

Allereerst natuurlijk het enthousiasme van de deelnemers! Wij hoorden terug dat het event enorm werd gewaardeerd. Je voelde het ook als je aanwezig was, het was naast zinvol ook gewoon erg gezellig. Daarnaast is het voor SFA dé gelegenheid om met architecten in gesprek te komen en uit de eerste hand te horen wat er leeft in de branche. We hebben als SFA dan ook echt genoten van deze dag.

Inspiratie, verbinding en vernieuwing stonden centraal tijdens het SFA-event **Architect van je eigen werk** op 24 september 2025. In de Mauritskazerne in Ede kwamen professionals uit de architectenbranche samen om stil te staan bij werkdruk, werkgeluk en de impact van AI op het vak.

Naast het inhoudelijke programma, met een inspirerende keynote spreker, een interactief plenair programma en diverse workshops, was er volop ruimte voor ontmoeting. Die combinatie maakte deze Architect van je eigen werk opnieuw tot een waardevolle dag. Ook in 2026 organiseert SFA dit event. We kijken terug én vooruit met **Marianne Berenschot, directeur SFA.**



Wat is voor jou en SFA een uitdaging?

We organiseren het event nu voor de derde keer. Het kost tijd om een plek in de agenda's te verwerven, zeker in een branche waar de werkdruk zo hoog is. Want hoezeer het event ook wordt gewaardeerd, werkenden moeten er wel tijd voor vrij maken. Die tijd is niet declarabel, maar levert wel meerwaarde op. Voor de deelnemers én voor de branche als geheel.

We steken er als SFA veel tijd en energie in om dit voor het voetlicht te brengen en er op te wijzen dat deelname kan worden omgezet in opleidingspunten. We zijn klein (3 FTE), maar werken er hard aan om het event ook de komende jaren te kunnen organiseren.

Wat wordt het thema van het komend event?

Het belang van titelbescherming van de architect is groot. Het draagt bij aan de professionaliteit van het beroep, en zou -net als in andere branches- meer als een keurmerk

moeten werken. Niet alle architecten lijken zich hier bewust van te zijn en doen zichzelf daarmee te kort. Daarom zullen we hieraan bij het komende event aandacht besteden, in combinatie met nut en noodzaak van bij- en nascholing.

Ook dit jaar organiseert SFA hét event voor de architectenbranche:

**ARCHITECT
VAN JE EIGEN WERK**

23 september 2026

Locatie:
Mauritskazerne, Ede

3 vragen aan...

Susanne Vruwink

Head of Operations | Architect
Finch Buildings
Amsterdam
Finchbuildings.com

**Hoe houd je je professionele en persoonlijke ontwikkeling bij?**

Wij voeren regelmatig HR-gesprekken waarin zowel de professionele als persoonlijke ontwikkeling van collega's wordt besproken. Deze gesprekken helpen mij om ook bewust bij mijn eigen ontwikkeling stil te staan, omdat het door de dagelijkse praktijk snel uit beeld raakt. Verder doe ik dit door vakliteratuur te lezen en webinars te volgen.

Erik van Scheijndel

Partner/bureau manager
19 het atelier
Zwolle
19hetatelier.nl



Bij 19 het atelier is ontwikkeling onderdeel van hoe we werken. We hebben drie gesprekken per jaar (beoordeling, POP en functioneren), die vormen steeds meer één doorlopende lijn. De gesprekscyclus sluit aan op bureau-, team- en persoonlijke doelen. Eigenaarschap staat centraal: via ons eigen HR-platform houden medewerkers zelf hun doelen en voortgang bij.

Sasha Adema

Architect
Urban Climate Architects
Delft
ucarchitects.com



Ik sta jaarlijks bewust stil bij mijn leerdoelen. Ik bepaal welke kennis en vaardigheden ik wil versterken en zoek daar passende cursussen of opleidingen bij. Zo heb ik mij na mijn PEP-traject verdiept in natuurinclusief ontwerpen en wil ik mij komend jaar meer richten op projectmanagement.

Maak je gebruik van de ontwikkeluren en/of de cao à la carte voor architectenbureaus?

Mijn ontwikkeluren ga ik inzetten om mij verder te ontwikkelen in mijn rol als Head of Operations bij Finch Buildings. Na het afronden van mijn studie aan de Academie van Bouwkunst is het tijd voor een volgende stap. Ik denk aan trainingen of cursussen op het gebied van financiën, HR en organisatieontwikkeling.

De cao à la carte gebruiken we niet. Ontwikkeling komt voort uit wat iemand nodig heeft om verder te komen. Wat heb ik nodig en hoe sluit dat aan bij wat het bureau wil bereiken? Dat kan een opleiding zijn, maar ook leren in de praktijk, nieuwe verantwoordelijkheden of meedoen aan een excursie die je vakinhoudelijk prikkelt.

Ja, ik maak actief gebruik van de ontwikkeluren uit de cao. Deze zijn op ons kantoor algemeen bekend en vrijwel iedereen maakt er gebruik van. De beschikbare uren zet ik gericht in voor opleidingen die aansluiten bij mijn leerdoelen, zoals biobased en natuurinclusief ontwerpen.

Wat heb jij nodig om gezond, fit en gemotiveerd door te werken?

Voor mij is werkplezier het belangrijkste, met voldoende ruimte om te leren en te groeien. Daarnaast is het onmisbaar om met mijn werk bij te dragen aan een toekomstbestendige leefomgeving. En voor een goede balans sporten we elke maandagmiddag met ons team.

Ik wil werk doen dat ertoe doet en niet het gevoel hebben dat ik alleen maar draai. Niet alleen kijken naar wat ik lever, maar ook naar wat ik nodig heb om inzetbaar te blijven én om het werk zinvol en leuk te houden. Dat betekent ook samen de stad in, samen lachen, buiten de dagelijkse druk.

Voor mij zijn uitdaging, ontwikkeling en een prettige werkomgeving essentieel. Nieuwe leerdoelen houden mij scherp en betrokken. Daarnaast is een goede balans belangrijk: werk moet energie geven en niet ten koste gaan van werkplezier. Juist die combinatie zorgt ervoor dat ik gemotiveerd blijf werken.

BOEKEN

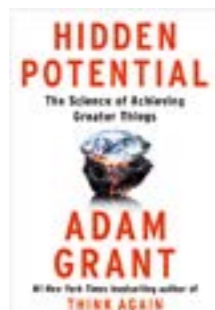


Stevig (leren) staan
Manon Ruijters en collega's

Aan de slag met professionele identiteit in beroep en opleiding

We leven in een tijd waarin jongeren opgroeien in een omgeving vol prikkels. In veel beroepen is niet alleen vakkennis belangrijk, maar ook het vermogen om jezelf te positioneren, keuzes te maken en stevig te blijven staan in complexe werksituaties. Dit boek onderzoekt hoe professionele identiteit zich ontwikkelt tijdens opleiding en vroege carrière, en hoe reflectie, begeleiding en praktijkervaring daarbij een rol spelen. Het laat zien dat professionaliteit niet vaststaat, maar groeit in interactie met de context waarin je werkt. Voor architecten en ontwerpers sluit dit direct aan bij de overgang van studie naar beroepspraktijk en de vorming van een eigen professionele houding.

Stevig leren staan is ontwikkeld door auteurs en onderwijsprofessionals die zich richten op professionele ontwikkeling en leerprocessen in het hoger onderwijs.



Hidden Potential
Adam Grant

Hoe je verborgen talent kunt ontwikkelen door te focussen op groei in plaats van aangeboren talent

We denken vaak dat succes vooral afhangt van talent of een "natuurlijk gevoel" voor iets. In *Hidden Potential* laat Adam Grant zien dat dat beeld niet klopt. Hij onderzoekt hoe mensen zich kunnen ontwikkelen tot hun beste versie door te oefenen, fouten te maken en de juiste leeromgeving te zoeken. Het boek benadrukt dat groei niet gaat over perfect starten, maar over beter worden onderweg. Voor studenten en jonge architecten is dit relevant in een omgeving waar prestaties vaak vroeg worden beoordeeld en vergeleken. Grant laat zien dat motivatie, doorzettingsvermogen en goede begeleiding uiteindelijk belangrijker zijn dan aangeboren talent.

Adam Grant is organisatiepsycholoog en professor aan de Wharton School, bekend om zijn onderzoek naar motivatie, werk en gedrag.



Heb lef, durf te veranderen
Tica Peeman

Persoonlijk leiderschap en verandering in professionele omgevingen

Verandering binnen organisaties vraagt niet alleen om nieuwe structuren, maar vooral om mensen die bereid zijn om initiatief te nemen en bestaande patronen te doorbreken. Dit boek richt zich op persoonlijk leiderschap en het ontwikkelen van lef in professionele contexten. Het laat zien hoe gedrag, overtuigingen en omgeving samen bepalen of mensen daadwerkelijk in beweging komen. In een sector waar samenwerking, druk en traditie sterk aanwezig zijn, biedt dit boek handvatten om verandering van binnenuit mogelijk te maken.

Tica Peeman is trainer en coach op het gebied van leiderschap en gedragsverandering in organisaties.

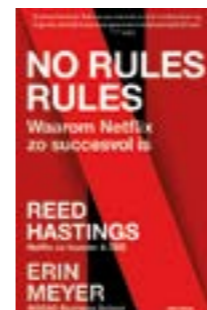


De jonge professional
Ben Elsinga

Hoe je als starter de stap maakt van opleiding naar zelfstandig functioneren

De overgang van studie naar werk is voor veel jonge professionals een intensieve en bepalende fase. Dit boek richt zich op precies dat moment: het eerste werkjaar waarin je leert functioneren in een organisatie, verantwoordelijkheid krijgt en je professionele rol ontwikkelt. Aan de hand van praktische oefeningen, reflectie en concrete handvatten laat het zien hoe je jezelf beter leert sturen in een werkomgeving, hoe je omgaat met verwachtingen van werkgevers en hoe je je eigen koers ontwikkelt. Het boek benadrukt dat succesvol starten in een beroep niet alleen draait om kennis, maar vooral om houding, zelfinzicht en het leren navigeren van de werkpraktijk.

Ben Elsinga is auteur, trainer en begeleider van jonge professionals. Hij heeft meer dan 30 jaar ervaring in het begeleiden van starters en het ontwikkelen van praktijkgerichte leerprogramma's.



No rules rules
Reed Hastings

Hoe radicale vrijheid en verantwoordelijkheid bij Netflix tot uitzonderlijke prestaties leiden

In veel organisaties zorgen regels, processen en goedkeuringen voor controle en voorspelbaarheid, maar ook voor traagheid en middelmatigheid. In dit boek wordt uitgelegd hoe Netflix juist bewust het tegenovergestelde heeft opgebouwd: zo min mogelijk regels, veel vertrouwen en maxima-

le verantwoordelijkheid bij medewerkers. Dat klinkt chaotisch, maar werkt alleen wanneer talent, feedbackcultuur en helderheid extreem goed zijn georganiseerd. Het boek laat zien hoe vrijheid pas functioneert als mensen continu worden uitgedaagd om volwassen beslissingen te nemen en elkaar scherp te houden. Voor organisaties en creatieve bureaus is het een prikkelend voorbeeld van hoe werkcultuur radicaal anders kan worden ingericht.

Reed Hastings is medeoprichter en voormalig CEO van Netflix en verantwoordelijk voor de organisatiecultuur achter de snelle groei van het bedrijf. **Erin Meyer** is professor aan INSEAD en gespecialiseerd in internationale samenwerking en organisatiecultuur.



Expeditie generatie
Emma Agricola

Hoe verschillende generaties elkaar beter begrijpen en effectiever samenwerken

In veel organisaties werken tegenwoordig meerdere generaties tegelijk samen, van jonge starters tot ervaren professionals. Dat zorgt voor verschillen in werkstijl, communicatie en verwachtingen. Dit boek laat zien waar die generatieverschillen vandaan komen en hoe ze op de werkvloer tot frictie én

vernieuwing kunnen leiden. Het biedt inzichten in de kenmerken van verschillende generaties en vertaalt die naar praktische handvatten om samenwerking te verbeteren. In plaats van generatieverschillen als probleem te zien, wordt juist gekeken hoe ze kunnen bijdragen aan sterkere teams en betere resultaten.

Emma Agricola is generatiespecialist, trainer en spreker. Ze richt zich op samenwerking tussen verschillende generaties binnen organisaties en helpt teams om generatieverschillen om te zetten in kracht.

COLOFON

The Human Factor

juni 2026

ISSN

2772-2929

The Human Factor is een uitgave van Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA) te Amsterdam.

Hoofdredacteur
Marianne Berenschot, directeur SFA

Teksten
Petra van Bohemen
Marjolijn Busman
Karen de Jager
Arjanne Roelofs

Eindredacteur
Madeleine Schouten (Schouten Communicatie)

Ontwerp / vormgeving
Françoise Nick

Fotografie
Peter Valckx

Druk en afwerking
Drukkerij Roelofs, Enschede

Redactiesecretariaat
Stichting Fonds Architectenbureaus
De Baanderij
NDSM-Kade 7
1033 PG Amsterdam
info@sfa-architecten.nl
sfa-architecten.nl

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



Wat doet SFA voor de architectenbranche?

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 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