



## **SFA Arbeidszaken voorjaar 2018**

Op de voorpagina de genomineerden voor de verkiezing van gebouw van het jaar

Zoetermeer, 30 mei 2018

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2 Arbeidszaken</b>	<b>6</b>
2.1 Samenstelling bureau en beroepservaringsperiode	6
2.2 Meningen over de cao	9
2.3 Functiehandboek	10
2.4 Duurzame inzetbaarheid medewerkers	17
2.5 Informatiebehoefte ten aanzien van de SFA	28



## Samenvatting

Bureaus hebben gemiddeld 4 medewerkers die deelnemen aan de **beroepservaringperiode** en 1 medewerker die studeert aan de AvB. De helft van de bureaus is bekend met de in de cao opgenomen mogelijkheid **buitenwerkstelling WWZ** voor medewerkers die deelnemen aan de beroepservaringsperiode c.q. studeren aan een Academie van Bouwkunst. Het merendeel (86%) maakt echter (nog) geen gebruik van deze mogelijkheden.

Vrijwel de gehele branche vindt dat toepassen van de **cao** hoort bij goed werkgeverschap. Ook zien de meeste bureaus dat de cao oneerlijke concurrentie tussen bureaus en werknemers voorkomt.

Het **functiehandboek** wordt overwegend als een prettig en bruikbaar hulpmiddel gezien. De helft van de bureaus geeft echter aan medewerkers te hebben die te hoog of te laag zijn ingeschaald. De kleinere bureaus hebben hier vrijwel geen last van, vooral bij de grotere bureaus komt dit voor.

Ruim de helft van de bureaus zou iets gewijzigd willen zien in de systematiek voor de **koppeling werk en beloning**. Het betreft hier vooral wijziging in de aansluiting bij tijdelijke en wisselende werkzaamheden.

Binnen bureaus is er aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Er heerst echter (nog) geen consensus wat 'duurzame inzetbaarheid' betekent voor de medewerkers. Bureaus zijn matig bekend met de **ontwikkelvoucher**, met uitzondering van de grotere bureaus waarbij deze (redelijk) bekend is. Indien bureaus de ontwikkelvoucher kennen, wordt deze bij twee derde van de bureaus ook gebruikt.



# 1 Inleiding

Twee keer per jaar peilt de BNA de conjunctuur bij de leden. Hiervoor wordt een gestandaardiseerde vragenlijst gebruikt. De vragen zijn afgestemd binnen de bouwketen via het platform Cencobouw. Cencobouw is het overlegplatform van brancheverenigingen in de bouw en infra.

De SFA verzorgt ieder jaar in het verdiepingsonderzoek het deel Arbeidszaken. Dit rapport van het verdiepingsonderzoek bevat de resultaten van het deel Arbeidszaken.

## Per bureau 1 deelnemer

Voor het onderzoek is per bureau één directeur-eigenaar uitgenodigd. Na 1 week is een herinnering gestuurd. Bij de derde oproep is, indien aanwezig, een tweede directeur-eigenaar uitgenodigd. Per bureau kon de vragenlijst één keer worden ingevuld.

221 bureaus hebben de vragenlijst ingevuld. De netto-respons komt uit op 20%.

tabel 1 Respons

	<i>Aantal respondenten</i>	
1 tot 5 medewerkers	145	18
5 tot 10 medewerkers	29	27
10 tot 20	17	31
20 tot 40	6	46
Groter dan 40	4	36
Totaal	202	20

Dit onderzoek is mede tot stand gekomen door en ondersteund met een financiële bijdrage van SFA, Stichting Fonds Architectenbureaus.



## 2 Arbeidszaken



Dit jaar zijn de vragen omtrent arbeidszaken gericht op bureausamenstelling (type contracten), de beroepservaringsperiode, de mening over de cao, het functiehandboek en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### 2.1 Samenstelling bureau en beroepservaringsperiode

Onderstaande tabel toont het gemiddeld aantal medewerkers per type contract uitgesplitst naar grootteklasse. De resultaten zijn afgezet tegen die van vorig jaar. De meeste werknemers in de branche hebben een vast contract. De kleinere bureaus werken in verhouding vaker met werknemers op basis van een opdracht of zzp contract.

In de categorie 'anders' worden onder andere eigenaars /directeurs, gepensioneerden die bijspringen of oproepkrachten genoemd.

tabel 2 Hoe is de samenstelling van uw bureau als u kijkt naar het contract dat er met de medewerkers is gesloten? Gemiddeld aantal medewerkers per type contract.

	Aantal fte									
	1 – 5 fte		5 – 10 fte		10 – 20 fte		20 – 40 fte		40+ fte	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Vast contract	0,8	1,1	7,0	5,6	16,1	12,2	27,3	21,7	59,8	76,3
Bepaalde tijd	0,2	0,4	1,6	2,4	5,3	4,5	13,5	12,0	35,5	48,5
Opdracht/zzp	0,5	0,5	0,3	0,3	0,9	0,9	0,5	1,2	0,5	0,8
Inhuur/inleen collega	0,1	0,1	0,0	0,2	0,2	0,0	0,8	0,2	0,0	1,5
Detachering	0,0	0,0	0,3	0,3	0,1	0,3	0,8	1,8	0,8	2,8
Payroll	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stagiairs	0,2	0,4	0,8	0,6	1,1	1,7	3,0	2,5	6,0	9,3
Anders	0,2	0,1	0,1	0,6	0,9	0,4	0,0	0,2	0,0	0,0
<b>Totaal omvang bureau</b>	<b>2,0</b>	<b>2,6</b>	<b>10,1</b>	<b>10,1</b>	<b>24,6</b>	<b>20,0</b>	<b>45,9</b>	<b>39,5</b>	<b>102,6</b>	<b>139,0</b>
Aantal deelnemers beroepservaringsperiode	0,6	0,4	0,8	1,0	1,5	0,4	1,2	4,0	3,0	13,3
Aantal Academie van Bouwkunst*	n.a.	0,3	n.a.	0,5	n.a.	0,8	n.a.	0,3	n.a.	3,0

*Aantal deelnemers beroepservaringsperiode: deelnemers Professional Experience Program (PEP) plus deelnemers individuele route via architectenregister.*

*\*Aantal medewerkers dat door studie Academie van Bouwkunst architectentitel nastreeft: gemeten vanaf voorjaar 2018.*

Ongeveer de helft van de bureaus heeft medewerkers in dienst die deelnemen aan de beroepservaringsperiode of studeren aan de Academie van Bouwkunst.

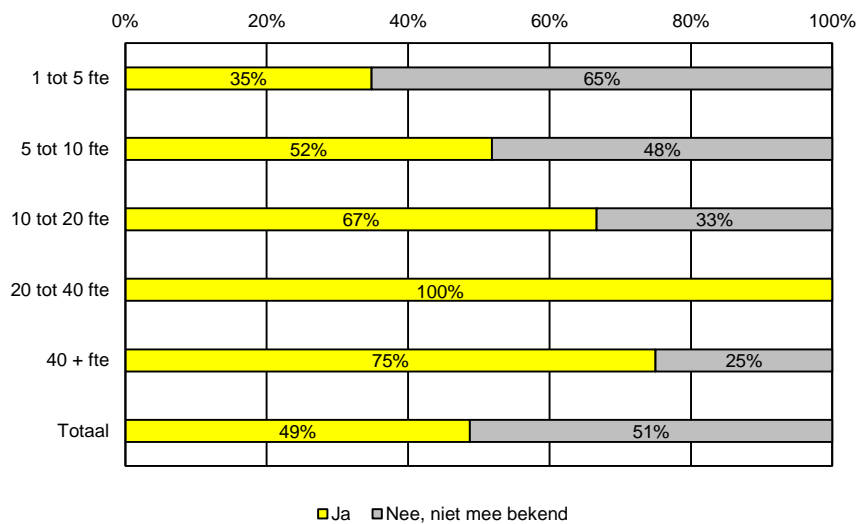
In de cao van 2017-2019 is de mogelijkheid opgenomen dat werknemers die deelnemen aan de beroepservaringsperiode of studeren aan een Academie van Bouwkunst langer dan 2 jaar een tijdelijk contract kunnen krijgen (ook wel de



buitenwerkingstelling WWZ genoemd). Dit helpt hen om de beroepservaringsperiode c.q. opleiding AvB af te ronden bij één bureau en de titel architect te kunnen bemachtigen.

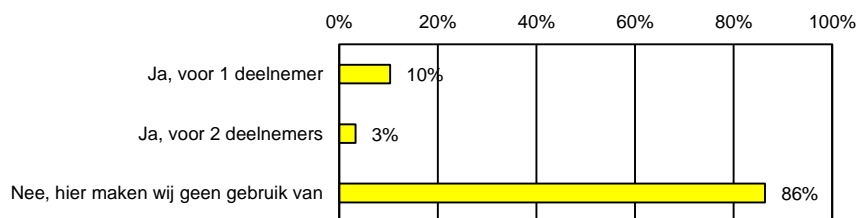
Ongeveer de helft van de bureaus is bekend met de buitenwerkingstelling WWZ. Grotere bureaus zijn over het algemeen vaker bekend met deze mogelijkheid dan de kleinere.

figuur 1 Bent u bekend met de buitenwerkingstelling WWZ?

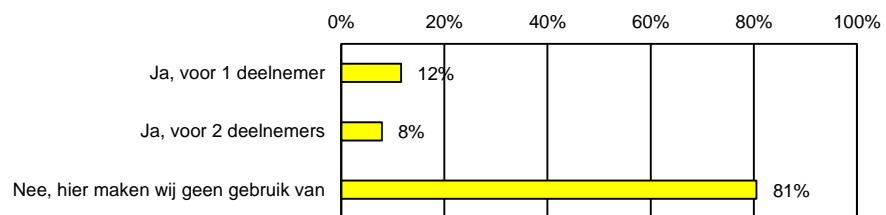


Het merendeel van de bureaus zegt voorlopig geen gebruik te maken van de buitenwerkingstelling WWZ.

figuur 2 Maakt uw bureau binnen deze cao-periode (naar verwachting) gebruik van de buitenwerkingstelling WWZ voor deelnemers aan de beroepservaringsperiode?



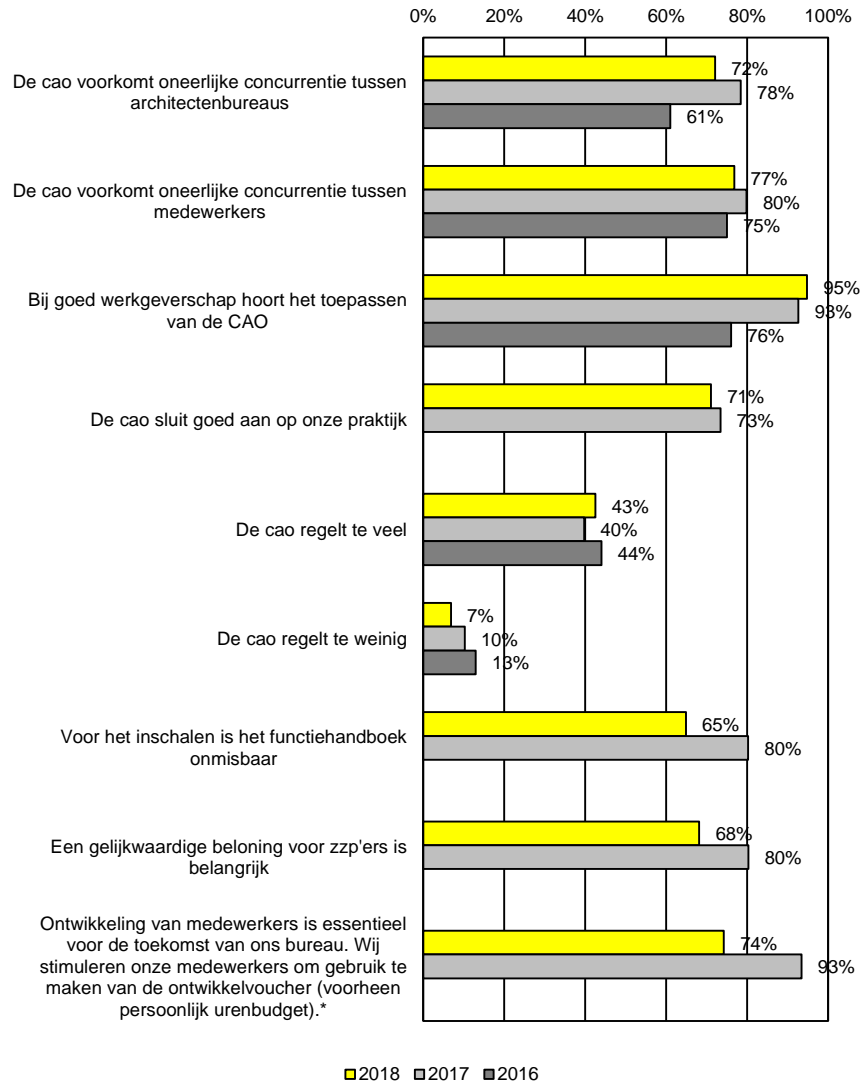
figuur 3 Maakt uw bureau binnen deze cao-periode (naar verwachting) gebruik van de buitenwerkingstelling WWZ voor studenten aan een Academie van Bouwkunst?





## 2.2 Meningen over de cao

figuur 4 Bent u het eens met de volgende stellingen?



\*Stelling aangepast ten opzichte van 2017

De mening van bureaus over de cao is gemeten aan de hand van 9 stellingen. Bureaus konden hierbij aangegeven of ze het er mee eens of oneens waren. Bovenstaand figuur toont de percentages 'eens' met de betreffende stellingen. De resultaten zijn afgezet tegen die van vorig jaar en 2016 (indien gemeten). Bureaus vinden vooral dat 'bij goed werkgeverschap het toepassen van de cao hoort' en dat 'de cao oneerlijke concurrentie tussen medewerkers voorkomt'. Vrijwel geen enkel bureau vindt dat de cao 'te weinig' regelt.



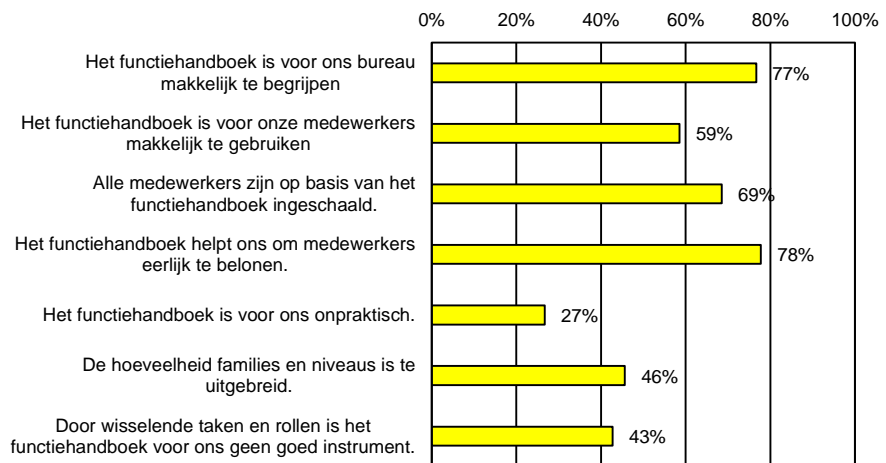
### 2.3 Functiehandboek

Net als voor de cao zijn er ook ten aanzien van het functiehandboek een aantal stellingen voorgelegd om de mening erover te meten. Bureaus konden aangeven of ze het met de stelling eens of oneens waren. Onderstaand figuur toont de percentages van 'eens' met de stelling.

Ruim driekwart van de bureaus vindt dat 'het functiehandboek helpt om medewerkers eerlijk te belonen' en dat 'het functiehandboek voor het bureau gemakkelijk te begrijpen is'.

Iets minder dan de helft van de bureaus vindt dat 'de hoeveelheid families en niveaus te uitgebreid is' en dat 'door wisselende taken en rollen het handboek voor hen geen goed instrument is'.

figuur 5 Bent u het eens met de volgende stellingen?



#### *Hoe gaat uw bureau te werk bij de functieindeling van uw medewerkers?*

Aan alle bureaus met medewerkers in dienst is open gevraagd hoe zij te werk gaan bij de functieindeling. Hieronder staan de gegeven antwoorden:

- Aan de hand van het handboek
- Aan de hand van het functiehandboek, ervaring en het persoonlijk ontwikkelingsplan
- Aansluitend op behoefte van het bureau, en op ervaringsniveau en opleiding van medewerker.
- Afweging ervaring, opleiding en salaris
- Alle medewerkers zijn naar tevredenheid ingedeeld
- Bekijken functiehandboek en vergelijken met andere medewerkers
- Bekijken tijdens de functioneringsgesprekken of de functieindeling nog past
- Beperkt gebruik van handboek
- Bij indiensttreding wordt dit bekeken en ingedeeld.
- Bij net afgestudeerde architecten of studenten van de avb zijn de cao-afspraken hieromtrent het uitgangspunt; leidraad is verder de functiefamilies zoals vastgelegd in het functiehandboek.



- Binnen bureau wordt behoefte bepaald aan type medewerker, opleiding, en ervaringsjaren. Dat wordt gecheckt met het functiehandboek en op basis daarvan wordt een functieindeling bepaald die binnen het bureauprofiel valt.
- Binnen ons bureau heerst een duidelijke verdeling van taken. Deze komen op hoofdlijnen overeen met de functie indeling.
- Classificatie/inschaling
- Dat doen we op basis van onze functieomschrijvingen en persoonlijke gesprekken, waarbij beide kunnen prevaleren.
- Directie maakt een inschaling van de werkzaamheden op basis van cao. Dit wordt in open gesprek met werknemers besproken, waarbij afspraken worden gemaakt over verantwoordelijkheden, verbeteringen en kansen.
- Een combinatie van het functiehandboek en de huidige marktwerking
- Eigen functieprofielen obv de cao en functiehandboek
- Er wordt gekeken naar leeftijd, opleidingsniveau, relevante werkervaring en specialistische kennis.
- Ervaring en opleiding
- Ervaring in aansluiting op opleiding
- Ervaring, leeftijd, kunde
- Functiehandboek als onderlegger en daarnaast elk jaar bekijken of er groei of stagnatie optreedt.
- Gebruik van het functiehandboek taken van de medewerker
- Gebruikmakend van functieprofielen, ervaringsjaren. En aantoonbare competenties en onderhandeling. Eerst zien dan geloven, te bewijzen gedurende 1 jaar, dan pas schaal aanpassing.
- Gesprekken
- Globaal wordt naar de functieindeling gekeken, maar gaan voornamelijk op gevoel af.
- Hanteren functiehandboek op basis van werkzaamheden
- Hebben eigen functieomschrijvingen
- Iedereen is gelijkwaardig, iedereen tekent en ontwerpt.
- In goed overleg.
- Indeling a.d.h.v. Competenties en ervaring
- Indeling in functiegroep volgens handboek, ervaringsjaren en competenties. Eventueel maatwerk bij bijzondere vaardigheden.
- Indeling volgens leeftijd / ervaringsjaren / opleiding / vergelijk met overige medewerkers
- Inschaling op basis van het oude functiehandboek/ het nieuwe nog niet gebruikt
- Kennis, ervaring, leeftijden.
- Kijken naar opleiding, ervaring en vervolgens de werkzaamheden die moeten worden verricht.
- Middels de bna funtionerings- en beoordelingsformulieren
- Onze werkzaamheden zijn niet conform de standaard functie indeling; we gebruiken de schalen en ervaringsjaren conform de tabellen en moeten de functieindeling daarbij interpreteren naar eigen specifieke werkzaamheden.
- Op basis van aard van werkzaamheden en ervaring beoordelen op welk functieniveau iemand zit
- Op basis van door ons samengestelde profielen, ervaring en verantwoordelijkheden wordt de inschaling vastgesteld
- Op basis van functiehandboek ervaring en inschaling vergelijkbare medewerkers al in dienst
- Op basis van functiehandboek en vergelijk inschaling zittende medewerkers



- Op basis van opleiding, ervaring en inzet.
- Op basis van verrichtte en te verrichten taken
- Op gevoel. Wij belonen onze medewerkers ver boven de cao, dat houdt ze bij ons.
- Opleidingsniveau x ervaringsjaren x speciale skills = functieniveau. Meestal een combinatie van de (in het handboek onrealistisch ver uitgesplitste) functiegroepen.
- Standaard taakomschrijving.
- Start bij opleiding, dan ervaring en dan concurrentie in de markt
- Toetsing aan profiel - op basis daarvan is salaris bepaald.
- Vanwege de grootte van het bureau is er niet sprake van een hiërarchische functieindeling
- Vergelijking met andere medewerkers, relevante ervaring, opleidingskansen
- Via gesprekken. Bij aanstelling en jaarlijkse functioneringsgesprekken.
- Via het functiehandboek, hoewel dit wel redelijk verouderd is en niet goed aansluit bij onze horizontale bureaustructuur maar meer bij traditioneel opgezet bureau
- Volgens cao
- Volgens handboek functieindeling
- Volgens het handboek en de cao
- Wat is de ambitie en wat is de toekomst verwachting op termijn van de medewerker. Is hij nog water en ambitieus en of reeds met zijn 40 aan het eind van zijn latijn.
- We hanteren het handboek en schatten zelf de balans tussen ervaring en gewenste resultaat in.
- We hebben gecombineerde functies binnen onze studio. We kijken naar werkzaamheden, verantwoordelijkheden en ervaring. Dit vergelijken we met het functiehandboek en maken op basis hiervan een indeling.
- We kijken naar ervaring in bepaalde werkzaamheden en de groei van een individu
- We laten ons inspireren door het functiehandboek. Bij een klein bureau is geen enkel project en proces hetzelfde. In goed overleg met elkaar bepalen wie er wat doet.
- We volgen de functieindeling tot een zekere hoogte, vinden ervaring belangrijker dan opleiding.
- We zijn niet zo groot: maar 1 vaste medewerker die net voor een tweede termijn van 6 maanden aangenomen is. Voor deze ene medewerker (die nog part-time studeert aan de hts) hebben we in gezamenlijkheid het functiehandboek doorgenomen.
- Wij gebruiken het handboek.
- Wij hebben maar 2 functies; architect / ontwerper en technisch ontwerper en beide in senior, medior en junior. Bij de inschaling gebruiken we zowel het functiehandboek als de competentie manual. Met name de competentie manual wordt gebruikt.
- Wij kijken naar capaciteiten en ervaring van de medewerker en naar de beloning die we daarvoor realistisch achten. Ook in relatie tot andere eerdere medewerkers. Dan wordt iemand ingeschaald. Dit vindt in overleg met de medewerkers zelf plaats.
- Wij kijken voor de beoordeling naar medewerkers die al langer bij ons in dienst zijn en gelijkwaardige taken en verantwoordelijkheden hebben.
- Wij nemen de functieindeling als uitgangspunt, maar passen deze aan indien noodzakelijk.

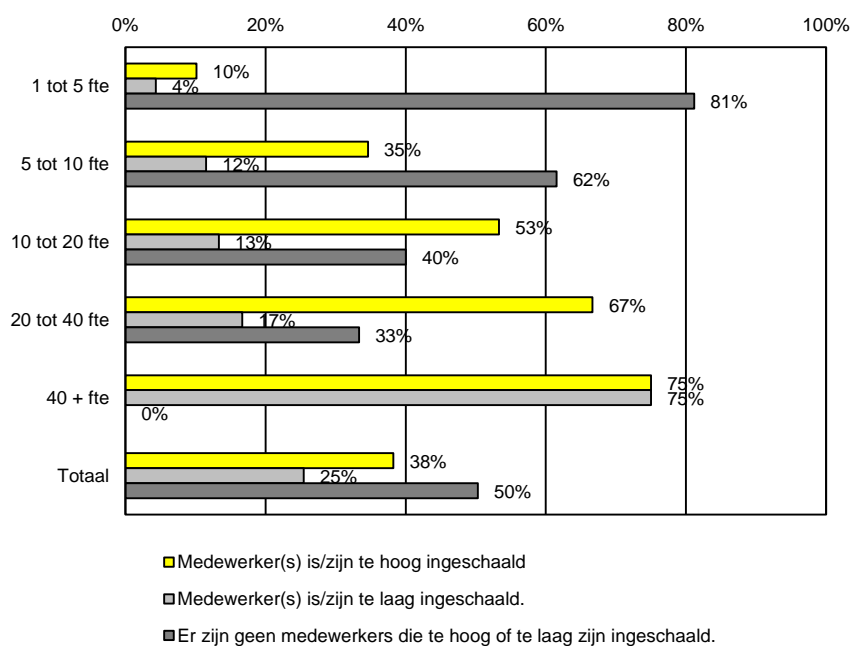


- Wij passen deze toe naar eigen inzicht
- Wij volgen de functieschaal
- Wij zijn actief binnen het sfa met een experiment om de functieindeling te koppelen aan competenties, deze te herkennen en te ontwikkelen en daarbij een passende beloning te verstrekken.
- Wordt gebruikt als basis
- Zorgvuldig

Bij de helft van de bureaus komt het niet voor dat medewerkers te hoog of te laag zijn ingeschaald. Van de andere helft geeft 38% aan medewerkers te hebben die te hoog zijn ingeschaald en 25% medewerkers te hebben die juist te laag zijn ingeschaald.

Het hebben van medewerkers die te hoog of te laag zijn ingeschaald komt vooral voor bij de grotere bureaus.

figuur 6 Wilt u aangeven of in uw bureau deze situatie voorkomt? (meerdere antwoorden mogelijk)

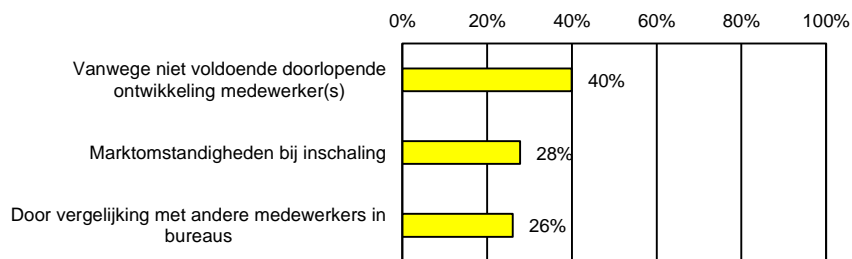


Te hoge inschaling  
vanwege gebrek aan  
doorlopende  
ontwikkeling

Bureaus die aangaven medewerkers te hebben die te hoog zijn ingeschaald is gevraagd wat de reden daarvan is. Een gebrek aan 'doorlopende ontwikkeling van medewerker(s)' wordt hierbij het vaakst aangemerkt.

Andere gegeven redenen voor te hoge inschaling is het behouden van medewerkers, inschaling op basis van periodieken i.p.v. functioneren wat niet meer terug te draaien is, historie en te hoge verwachtingen bij aannemen.

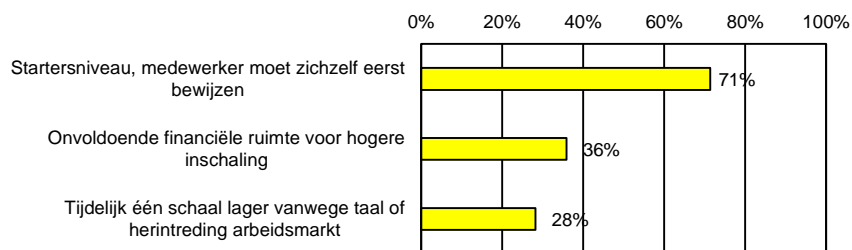
figuur 7 Wat is de reden voor de te hoge inschaling?



Lage inschaling  
omdat starters zich  
eerst moeten  
bewijzen

Aan de bureaus die medewerkers hebben die te laag zijn ingeschaald is ook gevraagd wat hier de reden van is. Het startersniveau en dat starters zich eerst moeten bewijzen worden het vaakst als reden gegeven. Een andere genoemde reden voor te lage inschaling is dat de medewerker beter presteert dan bleek gedurende de selectieprocedure.

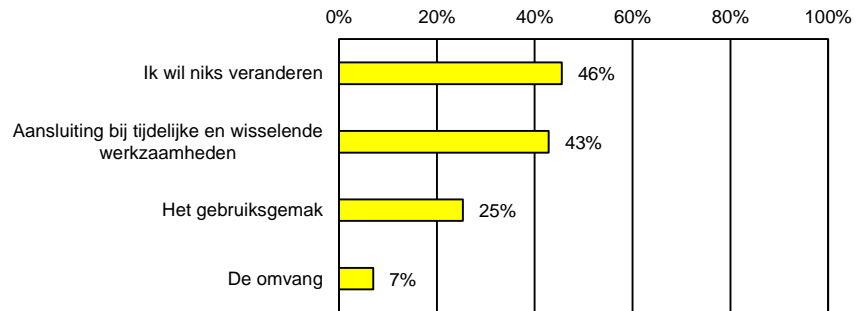
figuur 8 Wat is de reden voor de te lage inschaling?



Iets minder dan de helft van de bureaus wil niets veranderen aan de systematiek voor de koppeling werk en beloning.

De andere helft geeft als belangrijkste reden aan 'de aansluiting bij tijdelijke en wisselende werkzaamheden'.

figuur 9 Wat zou u willen veranderen aan de systematiek voor koppeling werk en beloning?



*Als het functiehandboek zou worden aangepast, wat zou u dan willen behouden?*

Bureaus met personeel is gevraagd wat zij zouden willen behouden van het functiehandboek indien deze zou worden aangepast.

Hierbij zijn de volgende antwoorden gegeven:

- De functiegroepen en functieniveaus
- De functieomschrijvingen met opleidingsniveau en afbreukrisico zijn een goede basis.
- De omschrijving van de functies is prettig. Het geeft een goed inzicht in de werkzaamheden die plaats vinden op een architectenbureau. Wij volgen het niet exact, maar gebruiken dit wel als een soort van benchmark.
- De opdeling in de hoeveelheid functies, die is nu in evenwicht
- De verdeling is helder alleen lopen bij ons op kantoor werkzaamheden van werknemers vaak niet conform de geschetste profielen. Waardoor deze moeilijk in te zetten zijn.
- Duidelijkheid over welk type functie in welke functiefamilie hoort, uitgebreide omschrijvingen geven enerzijds met subtiele verschillen ruimte voor interpretatie maar geven tegelijkertijd ook houvast.
- Een simpel overzicht waarin zowel wij als de werknemers alles in een oogopslag kunnen waarnemen, het liefst visueel met plaatjes. Wij zijn architecten en denken graag in beelden.
- Families, niveaus, maar van beiden minder varianten
- Functiebeschrijvingen
- Functiefamilies
- Functiegroepen en indelingen met lijsten van verantwoordelijkheden
- Functieindeling
- Functieindeling te koppelen aan competenties en een andere beloningsstructuur. Een basis bedrag (80%) en een bedrag naar prestatie (20%). Bij goed presteren zou werknemer ook 120% van salaris kunnen verdienen.
- Functieomschrijvingen
- Functieschalen en omschrijving per functie



- Geen behoefte voor aanpassing
- Heel het functiehandboek
- Heldere matrix oid waarin (vaak subtiele) verschillen tussen niveaus/schalen inzichtelijker en evidentier zijn, ook voor medewerkers. Competenties zijn daar veel helderder in: koppeling/mix van deze tools maken?
- Heldere taakomschrijvingen in relatie tot opleiding
- Het huidige handboek functioneert goed
- Hoofdstructuur.
- Indeling functies
- Indeling in functies
- Indeling in verschillende families/niveaus
- Omschrijving per schaalniveau
- Omschrijving werkzaamheden, verantwoordelijkheden en functiejaren
- Taken en verantwoordelijkheden
- Uitgebreide teksten

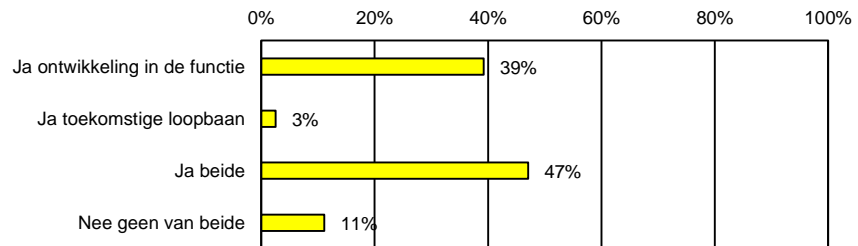




## 2.4 Duurzame inzetbaarheid medewerkers

Bij de meeste bureaus worden in functioneringsgesprekken zowel de ontwikkeling in de functie als de toekomstige loopbaan besproken, gevolgd door alleen de ontwikkeling in de functie.

figuur 10 Is het binnen uw bureau normaal om in functioneringsgesprekken persoonlijke beroeps- en loopbaanontwikkeling te bespreken?



Waar denkt u het eerst aan bij 'duurzame inzetbaarheid' van medewerkers?

Hierbij zijn de volgende antwoorden gegeven:

- Afspraken en verbeteringen die én medewerker én bureau op het vlak van welbevinden, ervaring en sfeer ten goede komen.
- Allround medewerker
- Architecten op een jonge leeftijd laten instromen, gevolg na twee jaar goede ervaren medewerkers.
- Betrokkenheid bij de werknemers.
- Betrokkenheid: Zingeving in het werk door ruimte voor eigen verantwoordelijkheid, vakmanschap en ideeën vanuit medewerkers. Betrokken bij het werk, betrokken bij elkaar. Autonomie in het werk: verbinding met collega's en ruimte voor vakmanschap.
- Bijblijven bij ontwikkelingen in de markt.
- Bijblijven op het vakgebied (bv BIM, wet- en regelgeving) en ontwikkeling van skills
- Binding aan het bureau, investering in opleiding
- Blijven ontwikkelen
- Brede ontwikkeling, bijblijven in het vakgebied, bijblijven in relevante competenties
- Breed inzetbaar
- Dat medewerkers groeien in hun kennis en persoonlijke ontwikkeling en van daaruit waarde toevoegen aan het bedrijf
- De ontwikkeling van medewerkers en een passende betaling die ervoor zorgt dat medewerkers gemotiveerd blijven. Voorkoming van ziekte en een juiste balans tussen inzet en ontspanning. Dat is duurzaam.
- De wens om medewerkers te behouden voor het kantoor.
- Doorontwikkeling
- Duurzaam op basis van maatschappelijke betrokkenheid.
- Een lange stabiele arbeidsrelatie waarin uitdaging, plezier en beloning in balans zijn.
- Een langere carrière binnen het bureau
- Een medewerkers moet zichzelf kunnen ontwikkelen op zijn/haar eigen tempo met begrip van de werkgever.



- Efficiëntie en flexibiliteit
- Fit en vitaal houden van de medewerker met een goede werk privé balans.
- Flexibiliteit
- Flexibiliteit en brede kennis
- Geen idee wat u daarmee wilt zeggen
- Geen idee, nooit begrepen
- Gezond en met plezier werken, werk dat bij de persoon past, breder inzetbaar zodat er meer mogelijkheden zijn als bepaald werk wegvalt en de medewerker toch behouden kan blijven, blijvende ontwikkeling van de medewerker
- Gezonde, gelukkige en gemotiveerde werknemers
- Gezonde, verantwoorde werkomgeving
- Gezondheid en plezier in het werk
- Hoe houden ze hun kennis niveau op peil. Dit is vooral voor ouderen van 45 en ouder een lastig probleem. In de razend snelle toename van kennis en IT
- In win-win situaties, wat is goed voor ons bureau maar vooral ook wat goed is voor de medewerker zelf
- Inzetbaarheid bij veranderende taken
- Inzetbaarheid gekoppeld aan persoonlijke ontwikkeling medewerker en ontwikkeling profiel bureau. Als dat blijft matchen is de inzetbaarheid duurzaam denk ik
- Inzetbaarheid op lange termijn binnen de toekomststrategie van zowel het bureau alsook de mogelijke ontwikkeling van de medewerker
- Kennis
- Kennis en kunde door onderzoek en praktijk
- Kennis- en vaardigheidsontwikkeling
- Langdurig goed functioneren zonder permanente stress
- Lange termijn denken voor persoon en bureau. Persoonlijke aandacht
- Lastig onderwerp. Werknemers kijken anders naar de baan en de aanstelling in slechte tijden dan in goede tijden. Als je veel investeert in je werknemers is het zuur als men te gemakkelijk opzegt bij een verbetering van conjunctuur om bij een collega te gaan werken.
- Loopbaanbegeleiding
- Medewerker de ruimte geven om zich te ontwikkelen en keuzes te maken.
- Medewerker met multifunctioneel inzetbaar zijn, dus zowel bouwkundig als met specialisme, bv kosten, duurzaamheid etc. Zo verkrijgt je met diverse kwaliteiten een allround architecten bureau
- Medewerkers aan het bureau binden voor langere termijn. Investeren in de toekomst.
- Medewerkers hebben plezier in hun werk, doen dingen waar ze goed in zijn en ontwikkelen competenties die voor het bureau van belang zijn maar waar ze minder goed in zijn. Medewerkers hebben toekomst binnen het bureau en kunnen werken aan hun ontwikkeling.
- Medewerkers moeten zich blijven ontwikkelen om voorbereid te zijn op veranderingen in werk
- Medewerkers op hun "niveau" zo lang mogelijk kunnen functioneren
- Medewerkers zijn allemaal op hun eigen gebied belangrijk voor bureau en door goede samenwerking, kennis, etc kunnen wij als bureau duurzaam werken.
- Minder functioneringsgesprekken, meer regelmatige gesprekken tussen de werkzaamheden door. Vormen van een open functionerend team. Iedereen



moet de ruimte voelen, krijgen, om zich vrij te ontwikkelen, binnen of buiten het bureau.

- Ontwikkelen zodat er voor zowel medewerker uitdaging blijft en voor bureau toenemende kwaliteit/capaciteiten
- Ontwikkeling en waardering van competenties en verantwoordelijkheden van de medewerker
- Opleiding, ontwikkeling, verzuimbegeleiding etc.
- Ruimte in ontwikkelen en flexibele werktijden
- Te vaak wordt de term gekoppeld aan medewerkers van 50+ en betekent dan dat werkgevers ervoor moeten zorgen dat werknemers in hun arbeidsleven over mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in hun werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.
- Tevredenheid en werkplezier zorgen voor een goeie inzet
- Vage term, maar wij interpreteren dit als persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden
- Vakgerichte ontwikkeling waardoor ze breed inzetbaar worden en blijven.
- Vanwege de grootte van het bureau hebben we allround medewerkers.
- Veel investeren in personeel. Zowel professionele ontwikkeling als persoonlijke ontwikkeling. Het is van belang personeel te binden zodat ze langere tijd in dienst blijven.
- Veelzijdig inzetbaar
- Voorkomen dat werknemers afgebrand raken en dus inzetbaar blijven nu en in de toekomst. Waarbij het perspectief zeker niet moet zijn een levenslang in loondienst bij een architectenbureau...
- Voorkomen ziekte, goede Arbo omstandigheden, letten op werkdruk, plezier in het werk hebben
- Werknemers die inzetbaar zijn in de volledige breedte van het vak/het kantoor
- Zo breed mogelijk ervaring
- Zorgdragen en stimuleren van bijscholing/ cursussen / beursbezoek en gemeenschappelijk overleg per 14 dagen m.b.t. Onderhanden projecten
- Zorgen voor goede instrumenten, begeleiding en ontwikkelingsmogelijkheden zodat medewerkers hun werkzaamheden op een gezonde manier langdurig kunnen uitoefenen.

*Wat is voor u essentieel bij de 'duurzame inzetbaarheid' van medewerkers?*

De volgende antwoorden zijn daarbij gegeven:

- Actuele ontwikkelingen volgen en toepassen; maak er een ontwerp en technisch instrument van
- Balans tussen bureau belang en persoonlijk belang / ontwikkeling
- Begeleiding
- Bereidheid van beide kanten te willen investeren
- Blijvende ontwikkeling ook binnen het bureau
- Competentieontwikkeling
- Dat medewerkers een verlengstuk zijn van het bureau, dat ze voelen dat het bureau ook van hen is en dat zij het bureau maken of kraken, alles wat ze doen heeft gevolgen voor het bureau. We noemen dit intern ondernemerschap.
- De instelling van de medewerker
- Doe wat je niet laten kunt en laat wat je niet kunt doen.
- Eigen verantwoordelijkheid



- Enthousiasme van medewerkers en inzet
- Ervaring/ goede werkomstandigheden in de breedste zin.
- Gemotiveerde werknemers
- Gezamenlijk beoordelen wat groeimogelijkheden van medewerkers zijn en wat daarbij benodigde/gewenste opleidingen/cursussen zijn.
- Goed werk
- Goede afspraken
- Goede man/vrouw op de goede plek passend bij de competenties en ambities
- Goede verhouding tussen werkgever en werknemer met wederzijds respect voor elkaars belangen.
- Goede, betaalbare opleidingen, trainingen en cursussen
- Het creëren van een stimulerend werkklimaat: gezamenlijke verantwoordelijkheid, continue ontwikkeling
- Het gevoel van een gezamenlijke aanpak, waarbij de bijdrage van iedereen belangrijk is.
- Het kunnen inzetten van mensen in alle fasen van een project
- Hoe goed of slecht kunnen mensen reageren op komende ontwikkelingen. Dit wordt echt een enorm probleem.
- Investering in opleiding
- Inzet
- Kennis van medewerker i.r.t. Zijn taken, loopbaanontwikkeling etc.
- Kennis vanaf so tot uitvoering
- Koppeling van skills aan doelen en deliverables van het bedrijf; enthousiaste medewerkers en mooie producten
- Leren op het werk, leren in externe projectgroepen. De ruimte om fouten te mogen maken. Af en toe een cursus om specifieke kennis te halen. Deze dan delen met collega's in het architectenbureau.
- Maatschappelijke opgaven op gebied van ruimte en duurzaamheid.
- Medewerker dient flexibel te zijn en zich te ontwikkelen om veranderende werkzaamheden uit te kunnen voeren.
- Medewerker moet plezier hebben in het werk, de rest is gevolg
- Medewerkers moeten goede afwegingen keuzes kunnen maken tussen werk en privé
- Mogelijkheden bieden voor persoonlijk en professionele groei. Veel (vrijwel) alle informatie delen waardoor medewerkers zich meer betrokken gaan voelen
- Motivatie van de werknemers, beroepsinteresse
- Naast bieden van mogelijkheden, ook bereidheid van medewerker zich voor ontwikkeling in te zetten
- Ontwerpen en uitwerken in één
- Ontwikkeling van medewerkers
- Ontwikkeling werknemer
- Op de hoogte zijn van ontwikkelingen
- Open dialoog met elkaar.
- Persoonlijke aandacht en betrokkenheid wederzijds
- Plezier houden in wat je doet.
- Plezier in het werk hebben en trots op het resultaat zijn
- Plezier, uitdaging, professionaliteit
- Tevreden medewerkers
- Tja, de liefde moet wel van 2 kanten komen.
- Toekomst van medewerkers
- Uitdaging in het werk



- Verdere ontwikkeling in kennis
- Voldoende variatie in functieniveau, functiegroep en ervaring
- Voorkomen dat mensen vast komen te zitten in hun huidige werk, zonder zich te kunnen aanpassen
- Welzijn van de medewerkers
- Werkplezier van de medewerkers
- Werkplezier, ontwikkeling, betrokkenheid, fysieke belasting, gezondheid
- Win-win
- Zelfreflectie van werknemer op zijn loopbaan, toekomst en werkzaamheden.

*Wat doet u aan 'duurzame inzetbaarheid' van medewerkers in uw bureau?*

Hierbij zijn de volgende antwoorden gegeven:

- Wij zijn lid van de klankbordgroep aangestuurd door het SFA welke onderzoek doet naar 'duurzame inzetbaarheid'. - Wij werken met competenties. - Hebben ieder kwartaal een kort gesprek met medewerkers. - Spreken werknemers aan op hun verantwoordelijkheden.
- 2-wekelijkse seminar themagericht; evaluatie en overdracht van projectfasen; CAD training; functiegerichte opleidingen
- Alles, opleidingen, masterclasses organiseren, korting op sportabonnementen, op tijd ontspanning (feestje, excursie) meedenken met balans privé en werk en dat ook faciliteren etc
- Alles, regelmatig gesprekken
- Bespreekbaar maken
- Bespreken in functionerings- en beoordelingsgesprekken en tot uitvoering brengen van gemaakte afspraken
- Bespreken per medewerker in welke richting ontwikkeling gewenst is (vanuit medewerker en hoe wij het zien vanuit bureau) en hoe dat komende jaar/jaren richting kan krijgen.
- Cursussen, begeleiding op alle gebieden, sport, ontspanning, kennisdelingen, etc.
- Cursussen, ruimte voor ontwikkeling op het bureau, beroepservaringsperiode, stellen ontwikkelingsdoelen per jaar
- Die mensen hebben wij daarop geselecteerd en intern opgeleid.
- Een eigen Academie. Mensen uitdagen gebruik te maken van duurzame inzetbaarheid / ontwikkelvoucher
- Gesprekken afwisseling in werkzaamheden verantwoordelijkheid geven ontwikkeling door studie/ cursus stimuleren
- Gesprekken hierover
- Gesprekken over houden.
- Gesprekken, veel en direct contact
- Gesprekken/ overleg/ actie wanneer nodig.
- Gezonde voeding en bewustwording van overwerk.
- Goed volgen hoe het met de medewerkers gaat en een goed persoonlijk contact.
- Informeren, inventariseren behoeften
- Interne Meet-ups, opleidingen en indelingen van een Team
- Interne opleiding, feedback, cursussen en stimuleren bezoek seminars en symposia
- Jaarlijks FG- en BO voeren met de medewerkers
- Jaarplan, functioneringsgesprekken, events, open talks, company updates, duidelijke rolverdeling en verwachtingen



- Kennis gebruik software vergroten.
- Medewerkers verantwoordelijkheid geven zodat ze gevoel van betrokkenheid krijgen.
- Mensen de kans geven om zich verder te ontwikkelen
- Mensen stimuleren en uitdagen
- Motiveren en stimuleren
- Motiveren om cursussen / workshops e.d. Te volgen. Intern opleiden. Aan het begin van de loopbaan medewerkers zo breed mogelijk van informatie voorzien / intern opleiden om kennis en betrokkenheid te vergroten. Dit houdt o.a. In: meenemen naar opdrachtgevers
- Niet iedereen kan dit, aan voelen wat mensen het beste kunnen en ze dat ook laten doen
- Niet specifiek te benoemen; het vormt altijd al de basis waarop we werken.
- Niets, nog niet van toepassing.
- Nog niet veel, anders dan flexibel omgaan met werkuren
- O.a.: netwerk- en talentenkaart van medewerkers opstellen; 360 graden feedback partners; daarna medewerkers; Persoonlijk Ontwikkelplan > proactief loopbaangedrag door afstemmen van ontwikkeldoelen, mijlpalen en verwachtingen
- Op regelmatige basis aftasten of wederzijdse verwachtingen kloppen.
- Open dialoog met elkaar
- Open structuur, open gesprekken, groten betrokkenheid
- Persoonlijke ontwikkelplannen
- Proberen zo breed mogelijk in de markt te staan
- Pvt en communicatie
- Regelmatig gezamenlijk ontbijt - lunch - diner, lunchlezingen, bureauexcursie, bijscholen
- Regelmatig persoonlijke gesprekken en zorgen dat er een open sfeer is.
- Scholing: vanwege beperkte financiële middelen alleen cursussen indien noodzakelijk voor een opdracht. Verder informatie via internet en (gratis) webinars.
- Stimuleren van initiatief en het geven van verantwoordelijkheid
- Te weinig (*3x genoemd*)
- Toepassing op verschillende schaalniveaus
- Trainingen en cursussen (in-house en extern), programma voor interne kennisdeling, excursies, gastlezingen
- Veel cursussen. Maar hij die de aansluiting in de hardloopwedstrijd mist kun je wel nieuwe schoenen geven maar als hij de aansluiting mist dan houdt het gewoon op.
- Veel overleg
- Veel praten, openheid
- Volgen van cursussen en congressen; lezen van artikelen hierover.
- Volgen van scholing
- Vooral luisteren naar de medewerker en onderzoeken hoe dat binnen de toekomstvisie kan passen en daar ook invloed op heeft.
- We zijn in alle facetten actief
- Wekelijkse bespreking.
- Zo allround mogelijk opleiden
- Zorgen voor een stabiele relatie.
- Zoveel als mogelijk medewerker bij projecten betrekken. Vrijheid geven en voor goede sfeer zorgen. Zorgen dat hij zich gesteund voelt (ook in lastige afstudeertraject)



*Wat heeft u nodig om (meer) aan duurzame inzetbaarheid te doen?*

*Hierbij zijn de volgende antwoorden gegeven:*

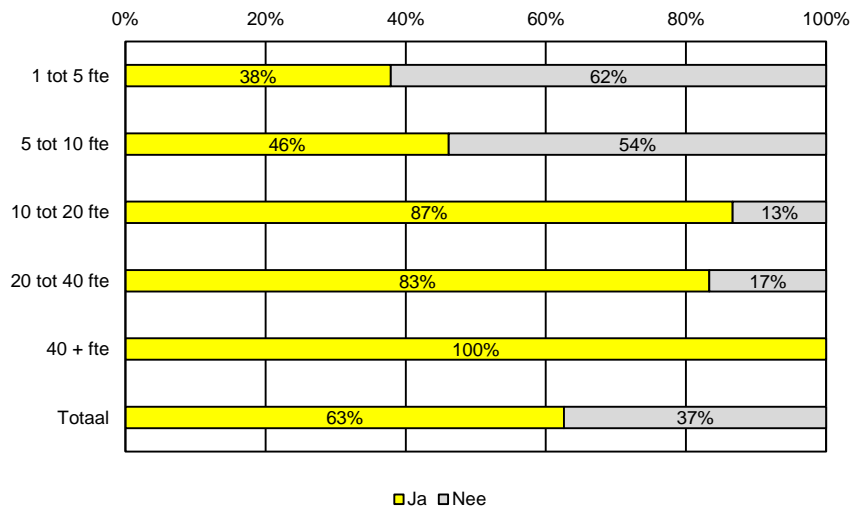
- (Nog) Meer informatie aanbod vanuit branche; koppeling van branche info aan overheidsbeleid
- Begrijpen wat het inhoud
- Beleid vertalen naar concrete actiepunten
- Bredere skills
- Continuïteit in omzet
- Dat is een hele goede vraag. Max Verstappen kun je wel op zijn 45e een bolide geven met 4 motoren maar dan nog redt hij het niet meer.
- Een middel om BIM kennis en skills te testen
- Financiële middelen en consequentie in beleid
- Geld
- Goede cursussen. Samenwerking en uitwisseling tussen bureaus. Goede netwerken vormen.
- Handvatten, theorie en informatie over nieuwste ontwikkelingen buiten onze branche
- Lagere loonkosten
- Meer aan opleidingen doen
- Meer ervaring
- Meer kennis bij omgeving (adviseurs leveranciers producenten overheden) in relatie tot mogelijkheden toepassing project inhoudelijk en financiën
- Meer marge om scholing beter te kunnen realiseren
- Meer tijd voor ontwikkeling door minder tijd in acquisitie, tenders, aanbestedingen en prijsvragen te hoeven besteden (daarin zit naast positieve ontwikkeling ook een flinke factor tijdverlies).
- Niets en vooral geen bemoeizuchtige inbreng van managers. (€€€).
- Niks dat doen we al
- Ondersteuning van maatschappelijke organisaties en overheid.
- Vakmensen die de juiste opleiding hebben genoten
- Vooral medewerking van de opdrachtgevers.
- We hebben een tool nodig om de competenties te meten, te sturen en daar een financiële beloning aan te koppelen.



Volgens de cao hebben werknemers op basis van een 40-urige werkweek 35 uur per jaar beschikbaar voor persoonlijke beroeps- en loopbaanontwikkeling, via een 'ontwikkelvoucher'.

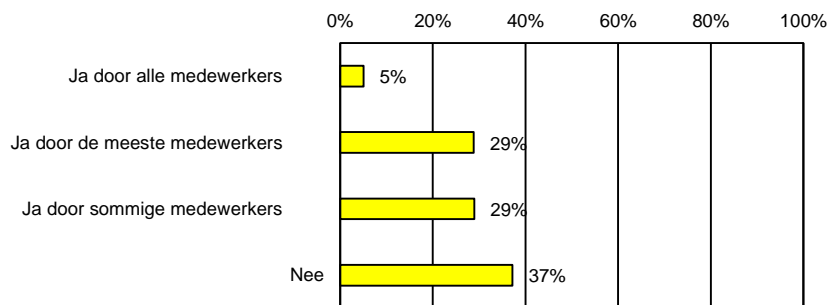
Een kleine tweederde van de bureaus is bekend met deze voucher. De ontwikkelvoucher is beter bekend bij de grote bureaus dan bij de kleine.

figuur 11 Bent u bekend met de ontwikkelvoucher?



Van de bureaus die bekend zijn met de ontwikkelvoucher is gevraagd in hoeverre deze ook gebruikt wordt. Ongeveer twee derde geeft aan deze te gebruiken en 5% daarvan zegt dat deze door alle medewerkers wordt gebruikt.

figuur 12 Wordt de ontwikkelvoucher door uw medewerkers benut?





*Waarom wordt de ontwikkelvoucher niet benut door uw medewerkers?*

Van de bureaus die aangaven de ontwikkelvoucher te kennen, maar deze niet te gebruiken is gevraagd naar de reden hiervan. Hierbij zijn de volgende antwoorden gegeven:

- 2019 worden nieuwe afspraken gemaakt m.b.t. Studies
- Andere insteek.
- Bij de medewerkers geen behoefte aan, van toepassing zijnde cursussen e.d. Worden door de werkgever vergoed in tijd en geld
- Geen behoefte aan, in de praktijk leer je het meest
- Geen interesse vanuit de werknemers.
- Mensen kunnen aangeven of ze zich verder willen ontwikkelen of wij geven dat aan. Er worden geen uren geteld.
- Moet meer onder de aandacht worden gebracht bij de medewerkers
- Nog niet aan toegekomen
- Onbekendheid bij werknemers en te weinig in beeld bij leiding
- Ontwikkeling is niet gestructureerd maar wordt projectmatig ingepast, wordt niet gemeten.
- Op dit moment zien ze er het nut niet van in en zijn tevreden dat ze niet gedwongen worden
- Opleiding en ontwikkeling wordt sowieso mogelijk gemaakt
- Te ingewikkeld
- We spreken af om alleen gerichte cursussen en opleidingen te volgen. We werken niet mee aan cursussen die alleen voor de werknemer van nut zijn, het moet voor beide partijen een win-win situatie zijn. Dus geen liefdadigheidsbijeenkomsten om het budget op te maken.
- Wij hebben een eigen programma met een andere naam. Dit programma richt zich niet alleen op beroepsontwikkeling, maar ook op persoonlijke skills en 'bildung' (wat gebeurt er in de maatschappij). Invulling van het programma gebeurt zowel bottom-up en top down.
- Zij krijgen de helft van deze uren als vrije tijd
- Zo formeel werkt het niet. Er wordt hier hard gewerkt. Binnen het werk vinden we mogelijkheden om ieders ontwikkeling te stimuleren. Er is geen behoefte om de ontwikkeling te budgetteren. Wij hebben interne kennisdeling, doen veel experimenten

*U heeft aangegeven de ontwikkelvoucher te benutten. Waaraan wordt de voucher besteed?*

Van de bureaus die aangaven de ontwikkelvoucher te kennen en te gebruiken is gevraagd waaraan deze wordt besteed. Hierbij zijn de volgende antwoorden gegeven:

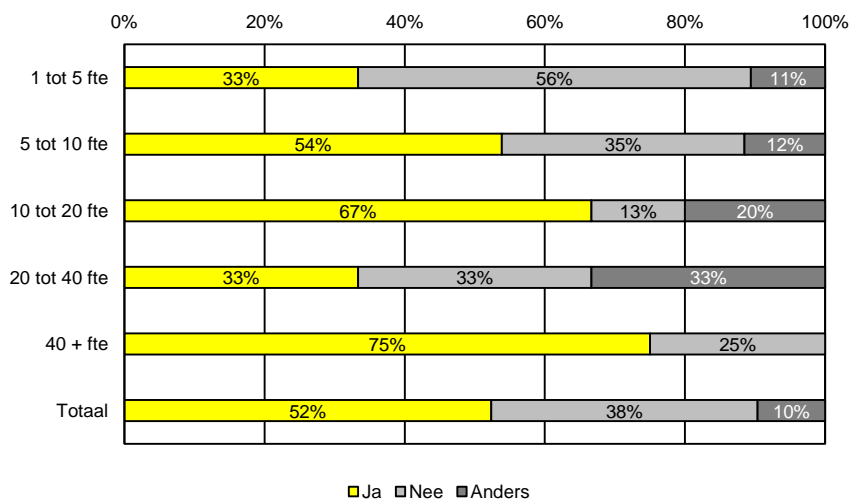
- Archicad, tekensoftware
- BEP, en enkele cursussen
- Beurzen, lezingen, revit trainingen etc.
- Bezoek werken, seminar, beurzen en cursus
- Cursussen
- Cursus / loopbaanontwikkeling
- Cursus onderzoekstraject persoonlijke groei en ontwikkeling
- Cursus/seminars/lezingen/excursies
- Cursussen, excursies
- Cursussen in relatie tot de werkzaamheden en ontwikkeling.



- Diverse trainingen zoals software trainingen en taallessen
- Heel verschillend
- Het volgen van cursus
- Onderwijs en vooral studiereizen
- Ontwikkeling is tekensystemen, cursussen daarin, symposiabezoek, extra opleidingen via de BNA etc.
- Opleiding
- Opleiding in de vorm van cursussen of intern welke past bij de ontwikkeling van de competenties van medewerker en die het bureau helpt de lange termijn visie te vervullen.
- Opleiding, bijvoorbeeld tot projectleider
- Opleiding, cursussen, studiereizen
- Opleiding, scholing of coaching zoals vastgelegd in het Persoonlijk Ontwikkelplan
- Persoonlijke ontwikkeling en beroepsontwikkeling
- Scholing
- Seminars/cursussen
- Zeer divers, we besteden veel uren aan het delen van informatie over verschillende projecten zodat medewerkers alle facetten van het vak meekrijgen.

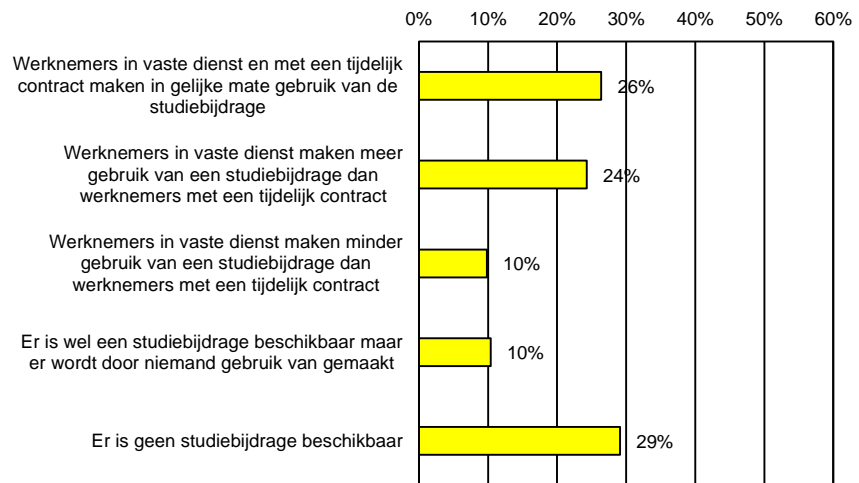
Bij ongeveer de helft van de bureaus is er een opleidingsbudget. Doorgaans hebben de grotere bureaus vaker een opleidingsbudget dan de kleinere bureaus.

figuur 13 Is er in uw bureau een opleidingsbudget?



Bij een kwart van de bureaus maken werknemers in vaste en tijdelijke dienst in gelijke mate gebruik van de studiebijdrage. Bij eveneens een kwart maken medewerkers in vaste dienst hier meer gebruik van dan medewerkers in tijdelijke dienst.  
 Een kleine derde van de bureaus zegt geen studiebijdrage beschikbaar te hebben.

figuur 14 Gebruik van studiebijdrage per soort contract van de werknemer



## 2.5 Informatiebehoefte ten aanzien van de SFA

*Heeft uw bedrijf behoefte aan informatie over bepaalde thema's op het gebied van arbeidszaken?*

Hierbij zijn de volgende antwoorden gegeven:

- Altijd welkom
- BIM
- De regelgeving en artikelen in CAO rondom zorg en verzuim: het kost ons heel veel tijd en geld om alles te begrijpen, te checken of we nou voldoende verzekerd zijn, of we nou wel of niet eigen risico drager moeten zijn.
- Heldere handleiding voor het aannemen van werknemers en stagiaires uit binnen en buitenland(buiten EU).
- Het zou plezierig zijn als de BNA met enige regelmaat een update / samenvatting biedt van wijzigingen in het arbeidsrecht en/of CAO zodat de arbeidscontracten daarop gemonitord kunnen worden.
- In relatie tot wijzigingen door de overheid is goede ondersteuning zeer gewenst.
- Jazeker
- Loopbaanontwikkeling en meetbare beoordeling
- Meebetalen van de medewerker aan dure opleidingen. Afspraken over terugbetaling bij te vroeg uit dienst als opleiding net is afgerond.
- Meer informatie over de 2 jarige stage plek tijdens de beroeps-ervaringstijd
- Nee, ik werk uitsluitend met externe krachten met een eigen bedrijf of externe bureau's
- Nee, we hebben geen personeel
- Niet op het gebied van arbeidszaken. Nuchter verstand en een open en eerlijke relatie werken bij ons prima.
- Nieuwe privacy wetgeving
- Nog niet, maar kan zich wel voordoen...
- Nu nog niet
- Soms kan op gebied van arbeidsrecht advies handig zijn
- Vooralsnog niet, informatie is goed te vinden, mede n.a.v. Nieuwsbrieven e.d.

