

0-nummer
maart 2021

WERKEN IN DE ARCHITECTUUR

*The
Human*

Factor

In beweging blijven

THEMA

DUURZAME
INZETBAARHEID

Weerbaarheid
als nieuwe
toverwoord

Ben jij fragiel,
robuust of
antifragiel?

Tinka van Vuuren

Duurzame 8 inzetbaarheid

Hoe kunnen onze werkplekken daaraan bijdragen?



Opzoom
Johan Blokland 15



Mecanoo
Rebecca Weijand



21

BNA

Francesco Veenstra
Katelijne Prinsenber
Anke Boonman
Jasper Kraaijeveld



29

Victor Frequin

Wie niet groot 34 is moet slim zijn

4 Poëzie
41 Nachoem
50 M. Wijnberg

37

Kraaijvanger

Vincent van der Meulen



5 vragen aan...

Douwe Kelderman
Paul Numan 42

Fedde Monsma
Loopbanen
laten zich
leiden 44

Paul de Beer 12

Weerbaarheid doe je samen

Anne Megens

Pleidooi voor de 20 binnenkant van werk

Fragiel, robuust of anti-fragiel?

26 Een filosoof over de invloed op kans en keuzes

Zamaney Menso

Het mes 32 snijdt aan twee kanten

Interviews en columns zijn geschreven vóór de strengere lockdownregels vanaf december 2020.

Mensenwerk

Dit is het nulnummer van *The Human Factor*. Een jaarlijkse uitgave op schrift van SFA, een blad over de mensen die het werk doen op de architectenbureaus. Het biedt artikelen met verschillende invalshoeken, met columnisten uit de wetenschap, en van werkgevers- en werknemerszijde gericht op een nieuwe verbindende benadering van werk en werkenden. Met dit nummer de focus op 'duurzame inzetbaarheid'.

Architectuur en alles wat daarmee samenhangt is mensenwerk. Als zeventig procent of meer van de kosten van een architectenbureau opgaat aan de mensen die er werken, dan moet dat de aandacht krijgen die het verdient. Afgezet tegen de veranderingen die de branche al heeft ondergaan en – niet uitgesloten – nog sneller zal ondergaan, is gerichte aandacht voor de menselijke factor essentieel. Soms krijgt een langverwachte verandering ineens door omstandigheden een sterke impuls. Thuiswerken bijvoorbeeld was in het pre-coronatijdperk een no-go, nu is het als feit geaccepteerd en kijken bureaus naar de ideale mix tussen werken op het bureau en thuis met oplossende aandacht voor de problemen die daaruit kunnen ontstaan. 'Ineens' wordt vastgesteld dat het ook voordelen heeft. Van buitenaf komende oorzaken maken nieuwe benaderingen bespreekbaar en acceptabel. Wij beschouwen het als een van onze hoofdtaken om die veranderingen voor werkenden in kaart te brengen en van oplossingen en suggesties te voorzien, ook zonder druk van buitenaf.

SFA, in 1981 opgericht door de BNA en de drie vakbonden FNV, CNV en De Unie, werkt vanuit een neutrale basis: werkgevers, werknemers en opdrachtnemers (zzp'ers) horen er allemaal evenveel bij. Door de talloze telefoontjes en mails via de helpdesk, gesprekken met betrokkenen in de branche en zelfstandig onderzoek naar praktische invullingen van duurzame inzetbaarheid hebben we goed in beeld wat er speelt op het gebied van arbeidsvoorwaarden, -markt en -omstandigheden én wat de branche daarbij zou kunnen helpen.

Er lopen nu twee – voor ons doen – grote innovatieve projecten, de vereenvoudiging en vernieuwing van het functiehandboek en de start van HR-maatwerk vanaf het eerste kwartaal van 2021. We brengen zogezegd focus aan op een nuttig instrumentarium voor de mensen in de branche, gericht ook op het vasthouden van die focus, juist omdat er zoveel verandert.

Recent stond er in *Het Financieele Dagblad* een interview met architecten Roberto Meyer (MVSA Architects) en Ben van Berkel (UNStudio) over innovatie met als voorbeeld ontwikkelde branding manuals en bijgeleverde computermodellen. 'De architect krijgt een belangrijke regisserende rol in het bouwproces,' was de stellige overtuiging van Meyer. Gegeven de verbreding en verdieping van het werkveld en de snelheid van verandering moeten werkgevers en medewerkers dan steeds weer nieuwe kennis en vaardigheden opdoen. Dat vraagt veel van de mensen en de organisaties binnen doorgaans beperkte budgetten en tijd. Zo is het nu eenmaal met elkaar snel opvolgende deadlines (en stress). Dan is aandacht voor de menselijke factor onmisbaar en is het fijn als daarbij houvast wordt geboden. Dit onderwerp moet op tafel komen en blijven, *The Human Factor* wil daarin een rode draad vormen.

Huub de Graaff,
directeur SFA

Nachoem M. Wijnberg

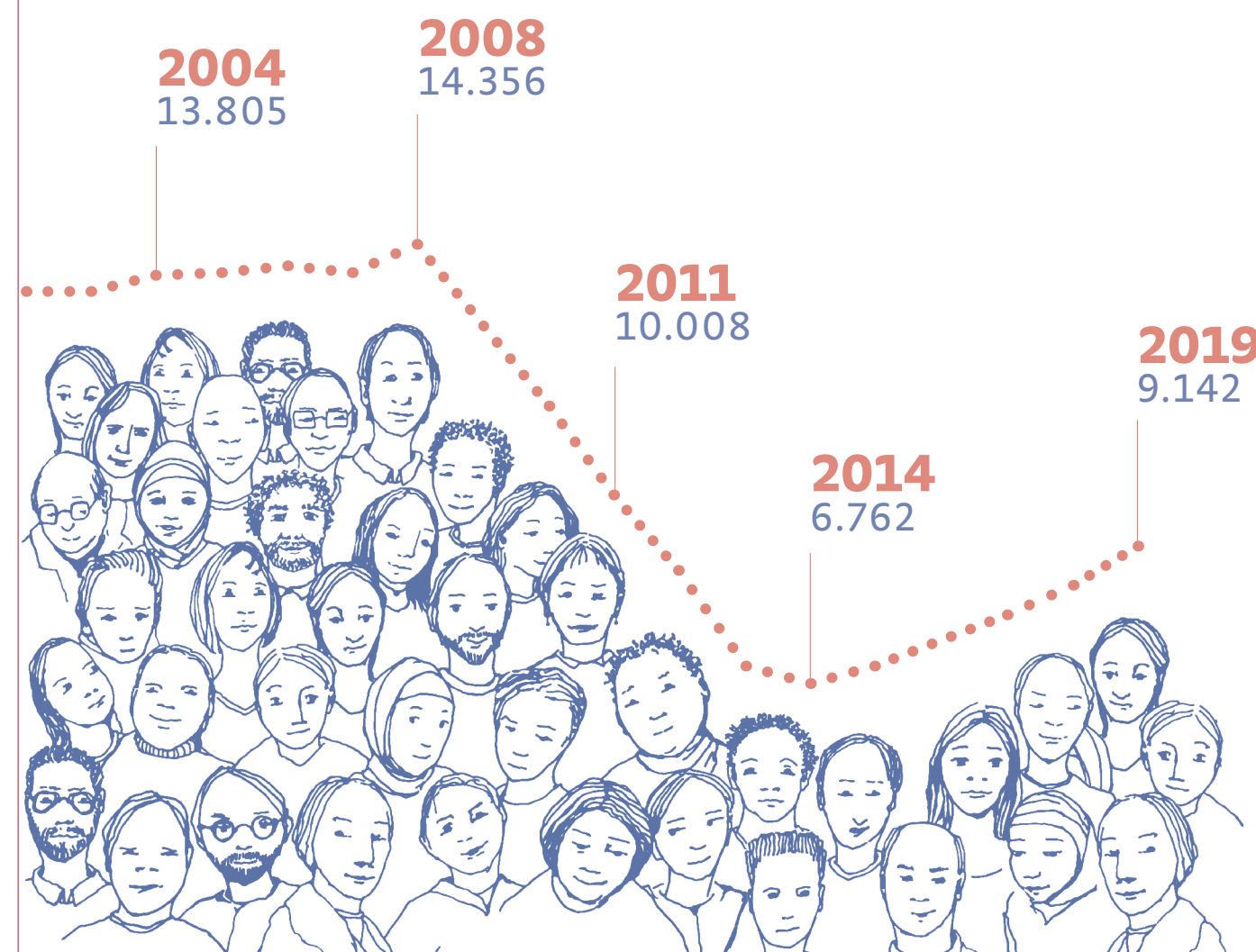
HOOG GENOEG

Een bibliotheek waar niet enkel plaats is voor alle boeken,
maar ook plaats om te lezen
op een manier die de plaats en het lezen elkaar groter laat maken,
zoals in de openbare bibliotheek van Babel,
een toren die nergens heengaat, enkel omhoog,
elke verdieping een cirkel van naar buiten gerichte toiletten
en rondom een as van de grond tot de hoogste verdieping
draaien gekromde boekenkasten,
zodat steeds andere boeken in de kast staan die de achtermuur van het toilet is
en op de begane grond een verdiepte zaal
die twee meter hoog met water gevuld kan worden
om één enkele bezoeker die binnenkomt
om voor de kou en regen te schuilen
in zijn eentje in het kalme water te laten liggen,
alsof hij de enige passagier geweest was
in het grootste schip dat ooit getekend was.

Beeld **Françoise Nick**

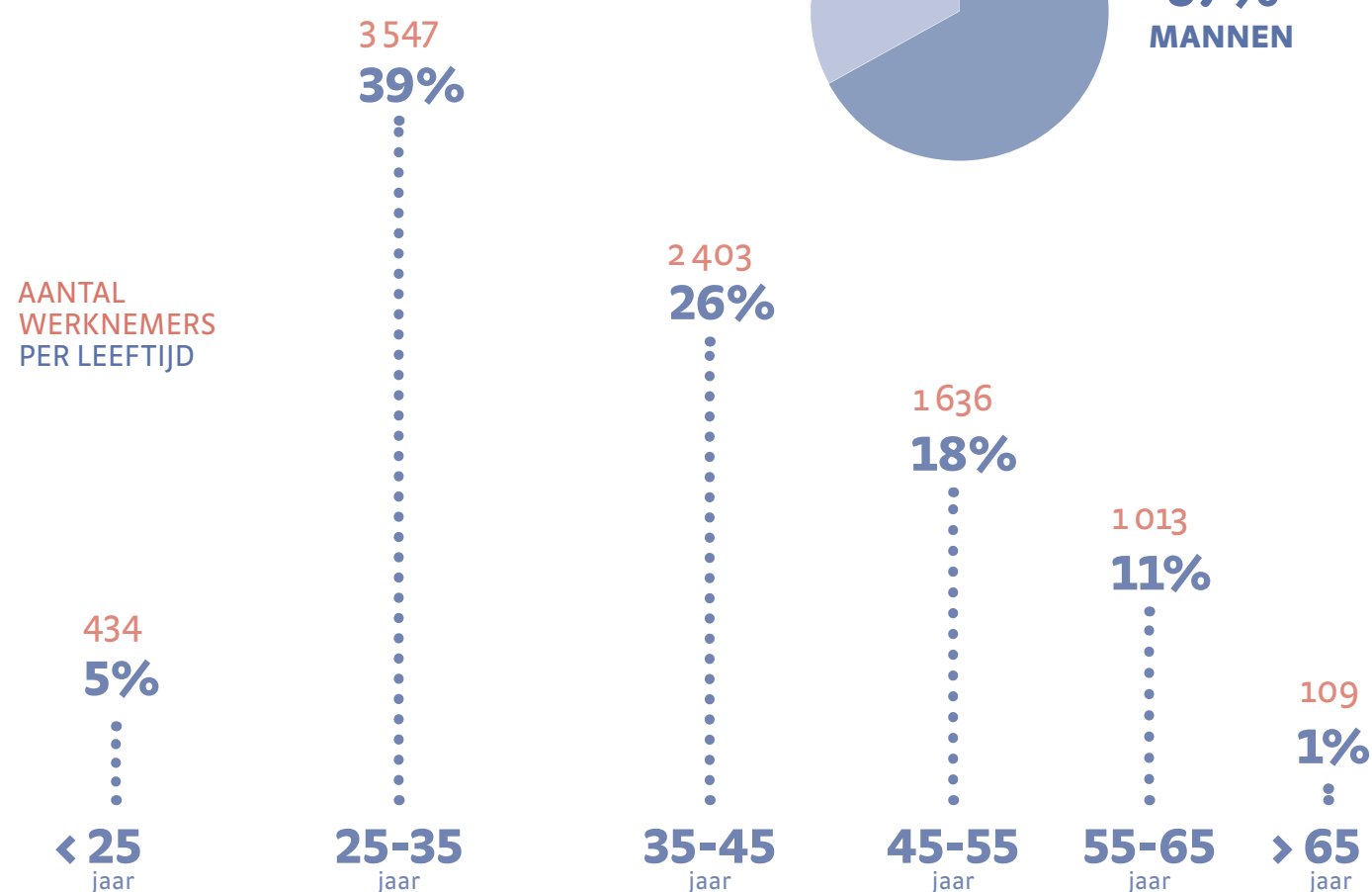
Cijfers

AANTAL
WERKNEMERS
EIND KALENDERJAAR



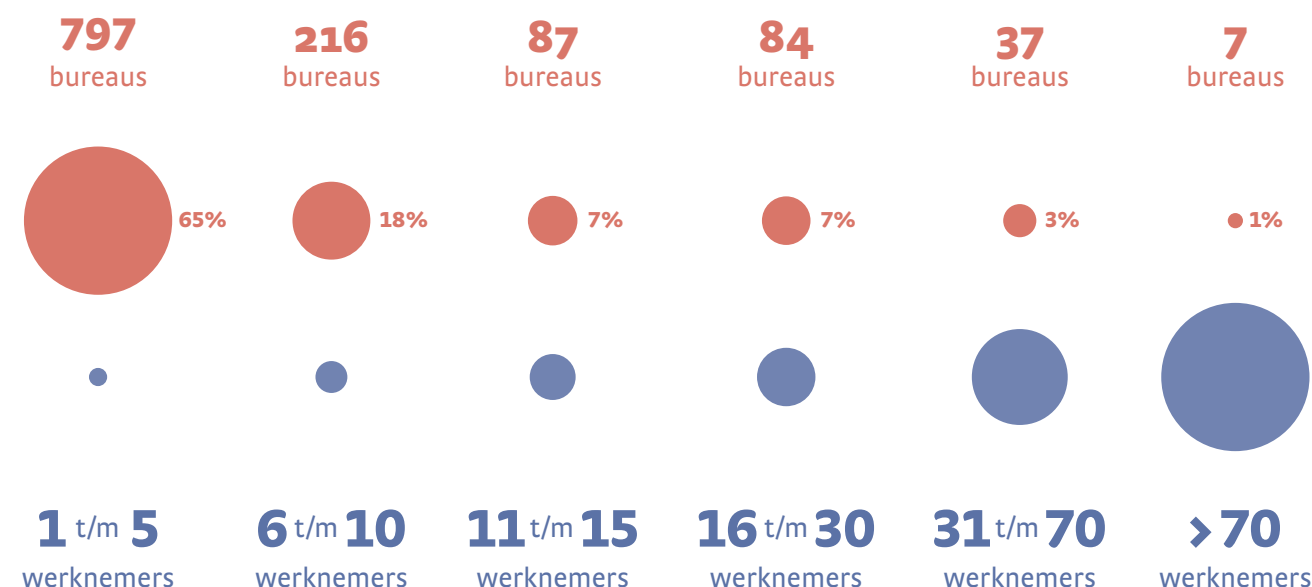
9.142 WERK- NEMERS EIND 2019

AANTAL
WERKNEMERS
PER LEEFTIJD

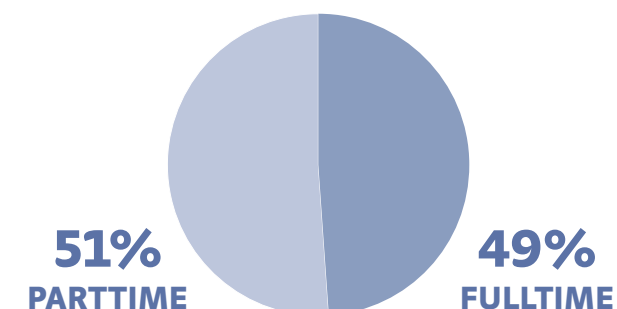


1.228 BUREAUS EIND 2019

BUREAUGROOTTE
IN AANTAL
WERKNEMERS



25% van de bureaus heeft 1 werknemer
14% van de bureaus heeft 2 werknemers
12% van de bureaus heeft 3 werknemers
7% van de bureaus heeft 4 werknemers
6% van de bureaus heeft 5 werknemers



Door **Tinka van Vuuren**

Als deze coronatijd iets duidelijk maakt, dan is het wel het belang van de werkomgeving voor onze duurzame inzetbaarheid. Alleen maar thuiswerken lijkt ten koste te gaan van onze vitaliteit. Een gezonde werkplek is cruciaal voor onze gezondheid. Maar hoe ziet zo'n gezonde werkplek er dan uit? Waarop moeten we letten?

Duurzame inzetbaarheid

Hoe kunnen onze werkplekken daaraan bijdragen?

● Analooq aan het duurzaam gebruik van natuur en energie gaat het er bij duurzame inzetbaarheid om dat zowel werkenden als hun werk- en opdrachtgevers menselijke hulpbronnen zodanig beheren dat die zo lang mogelijk meegaan. Onder 'duurzame inzetbaarheid' versta ik: gezond, productief en met plezier aan het werk willen, kunnen en mogen zijn – nu en in de toekomst. Daarvoor moet je beschikken over een goede vitaliteit (willen), voldoende werkvermogen (kunnen) en voldoende employability (mogen).

Dit onderscheid naar werkvermogen, vitaliteit en employability, de drie pijlers van duurzame inzetbaarheid, komt van de Sociaal-Economische Raad (2009). Duurzame inzetbaarheid vraagt om activiteiten voor de lange termijn. Het vereist van werkenden om zuinig om te springen met hun eigen schaarse hulpbronnen. En van hun werk- en

opdrachtgevers om ze hierbij te faciliteren. Ook werkvermogen, vitaliteit en employability zijn in feite schaarse hulpbronnen waarmee werknemers verantwoord moeten omgaan.

Het gaat hierbij niet alleen om maatregelen die slijtage, disfunctioneren en ziekteverzuim tegengaan of voorkomen. In eerste instantie ligt vaak de nadruk op curatie, zoals het bestrijden van ziekteverzuim. Tegenwoordig is er ook aandacht voor de preventie, maar het voorkomen van ziekte, uitval en uitstroom heeft nog altijd een negatief doel. Werkenden verdienen echter dat maatregelen zich niet alleen richten op risicogeveallen of risicogroepen, wat bij curatie of preventie wel het geval is. Maar het gaat ook om maatregelen die bijdragen aan het versterken van het functioneren, de gezondheid en het welbevinden en die ook betrekking hebben op de omstandigheden en rand-

voorwaarden. Zo kan langer doorwerken en optimaal functioneren mogelijk worden gemaakt. Maatregelen zouden juist ook een positief doel voor al het personeel moeten hebben. Hiervoor wordt naast curatie en preventie het begrip 'amplitie' gebruikt. Amplitie is afkomstig van het Latijnse woord 'amplio': versterken, vergroten en vermeerderen. Het begrip werd geïntroduceerd door Ouweneel, Schaufeli en Le Blanc (2009). Bij amplitie staat niet langer het voorkomen van uitschieters naar beneden centraal, zoals ziekteverzuim, maar het bevorderen van uitschieters naar boven, zoals vergroten van vaardigheden, werkplezier en draagkracht. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden!

Draagkracht en draaglast in balans

De duurzame inzetbaarheid van werkenden kan worden versterkt door zowel het vergroten van draagkracht als het verminderen van draaglast. Wanneer de draaglast (ook wel werkbelasting genoemd) groter wordt dan de draagkracht (of belastbaarheid), ontstaan er problemen. Een disbalans kan optreden doordat er bijvoorbeeld sprake is van belastende arbeidsomstandigheden, onduidelijke arbeidsverhoudingen, verkeerde arbeidsinhoud en/of slechte arbeidsvoorwaarden.

Iemands draaglast kan zwaarder worden door privéomstandigheden, zoals een echtscheiding. Maar ook iemands draagkracht kan verminderen, bijvoorbeeld wanneer de motivatie is afgenomen, de (vak)bekwaamheid niet meer up-to-date is, of bij ziekte. Resultaat is dat de gestelde eisen groter zijn dan wat iemand aankan – of *denkt* aan te kunnen –, wat kan leiden tot vermoeidheid, ziekteverzuim of verminderd presteren.

Twee sporen

Het bevorderen van duurzame inzetbaarheid kan langs twee verschillende sporen. Zo kan men zich richten op het individu en/of op de organisatie. Naast aandacht voor maatregelen die individuele medewerkers kunnen nemen om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven zoals sporten of een opleiding volgen, kan een organisatie ook heel veel doen om de duurzame inzetbaarheid van het personeel te vergroten. Bijvoorbeeld door te kijken naar de werkomgeving. Een positieve werkomgeving levert een belangrijk aandeel aan de duurzame inzetbaarheid. Hoe beter de werkomgeving, hoe beter de duurzame inzetbaarheid. Vaak geldt trouwens dat het een kwestie van én-én is. Het gaat om de juiste match tussen de kenmerken van de werkenden enerzijds en de kenmerken van het werk anderzijds.

Vanuit een positieve invalshoek richten maatregelen ter versterking van de duurzame inzetbaarheid zich op het bevorderen van de individuele gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie en de afstemming hiervan met het werk, de privésituatie en de maatschappij. Zoals gezegd gaat het versterken van duurzame inzetbaarheid dus verder dan het terugdringen van louter negatieve aspecten zoals werkstress en arbeidsongeschiktheid, uitval en klachten. De maatregelen trachten eveneens het werkvermogen, de vitaliteit en de employability te verbeteren door bijvoorbeeld werkenden te stimuleren zich gezond te gedragen. Dat neemt niet weg dat het daarvoor ook van belang is om belemmerende condities, zoals belastende arbeidsomstandigheden, te verminderen. Belangrijk is dat werkenden een balans ervaren tussen hun draagkracht en hun draaglast.

Vitaliseren en/of verlichten

Duurzame inzetbaarheid vraagt om een continue afstemming tussen wat de wer-

kende kan én wat hij of zij wil en wat het werk, de privésituatie en de maatschappij vraagt en biedt. Grofweg zijn er vier typen maatregelen te onderscheiden om duurzame inzetbaarheid te vergroten. Het gaat om vitaliseren op individueel niveau, vitaliseren op organisatieniveau, verlichten op individueel niveau en verlichten op organisatieniveau.

Deels kunnen medewerkers zelf maatregelen treffen om hun duurzame inzetbaarheid te versterken. Zo kunnen ze zelf een opleiding volgen, gaan sporten en meer rust proberen te nemen. Maar doorgaans bepaalt de organisatie wat er moet gebeuren. Het minder uren werken of het aanpassen van het takenpakket kan bijvoorbeeld alleen met toestemming van de leidinggevende.

Duurzame inzetbaarheid in tijden van corona

De coronamaatregelen vragen dat een groot deel van de werkenden niet meer op kantoor maar thuis aan het werk is (Kniffin et al., 2020). Onderzoek van TNO (2020) laat zien dat in juni en juli 2020 (net na de eerste golf) een deel van de werknemers grotendeels thuis werkte. Drie maanden na de start van de maatregelen werkte 44 procent van de mensen thuis, waarvan twee derde volledig. Vooral hoogopgeleide werknemers en werknemers tussen de 25 en 54 jaar oud werkten veel (al dan niet deels) thuis. Thuiswerken gebeurt het meeste in de financiële dienstverlening en de ICT.

Aan het thuiswerken kleven zowel voor- als nadelen. Om met de voordelen te beginnen. PWC (2020a) heeft uitgerekend dat er op de korte termijn jaarlijks bijna 4 miljard te besparen valt als we een extra dag per week zouden thuiswerken door lagere kosten voor de huur van kantoorruimte, het woon-werkverkeer, de CO₂-uitstoot, en wegen en rails. In een later rapport

Vier typen maatregelen voor de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2019)

	Vitaliseren (draagkracht vergroten)	Verlichten (draaglast verminderen)
Individueel niveau	Werknemer doet aan leefstijlbevordering en/of volgt een opleiding	Taken en/of werkomgeving worden aangepast
Organisatie niveau	Organisatie biedt stimulerende arbeidsomstandigheden	Organisatie verlicht taakeisen

wijst PWC (2020b) op de nadelen van het thuiswerken. Op de langere termijn verwacht PWC tot aan 1,5 miljard minder inkomsten door minder creativiteit en innovaties en daardoor een lagere productiviteit. Dit komt door minder samenwerking, betrokkenheid, en meer werkdruk en burn-out.

Alleen thuiswerken lijkt dus ten koste te kunnen gaan van iemands duurzame inzetbaarheid. Ook al zijn veel werken blij dat zij minder reistijd hebben en daardoor minder belasting ervaren. Veel werkenden worstelen wel met het omgaan met nieuwe technologie en het werken op afstand van klanten en collega's. Daarnaast zorgt de thuisomgeving zelf voor extra uitdagingen. Denk aan alleenstaanden met meer sociaal isolement, of juist voortdurende onderbrekingen door thuiswerkende partners en kinderen, een krakkemikige werkplek, minder bewegen en een vervaging van de grenzen tussen werktijd en privétijd. Dit maakt duidelijk hoe belangrijk onze werkomgeving is voor onze duurzame inzetbaarheid. Het ziet ernaar uit dat alleen maar thuiswerken ten koste gaat van onze vitaliteit. Een gezonde werkplek is cruciaal voor onze duurzame inzetbaarheid (zie Kniffin et al., 2020). Gevolgen voor werknemers kunnen onder meer zijn: een verlies van sociale contacten, verslechterde leefstijl

(minder bewegen en meer coronakilo's), gevoelens van eenzaamheid, stress, burn-out en depressiviteit.

Een gezonde werkplek

Een gezonde werkplek kan bijdragen om gezond en productief aan het werk te zijn en het plezier in het werk te houden. Houtman en Wilthagen (2020) bieden op de website Innovatiefinwerk.nl een overzicht van maatregelen die antwoord geven op de vraag hoe we gezond, productief en verantwoord om het virus heen kunnen werken: de zogenaamde 'Coronaworkarounds'. Dit zijn slimme fysieke, technologische en organisatorische oplossingen die helpen om werktaken op kantoor maar ook thuis minder coronagevoelig te maken. Deze oplossingen variëren van het gebruik van plexiglas tot het veranderen van de luchtvochtigheid. Zo staat daar het voorbeeld beschreven van een vestiging van Tribes aan de Amsterdamse Zuidas die de airco laag en de luchtbevochtiger op volle toeren heeft gezet. Als de temperatuur laag is en de luchtvochtigheid hoog, grijpt het coronavirus volgens deskundigen veel minder snel om zich heen.

Ook de WELL Building Standard (WELL) biedt handvatten voor de inrichting

van gebouwen. Deze geeft aan hoe zo'n gezonde werkplek eruitziet en waar we op moeten letten. De WELL is de nieuwe gezondheids- en welzijnsstandaard voor gebouwen. WELL is een certificering om de impact van een gebouw op gezondheid, comfort en welzijn van de gebruiker te verbeteren. Zo spelen voldoende daglicht, aandacht voor de kwaliteit van het drinkwater, luchtkwaliteit in en om het gebouw en het stimuleren van een gezonde levensstijl door het bevorderen van meer bewegen en gezondere voeding een rol in de criteria van WELL. Deze standaard wordt inmiddels gebruikt bij meer dan 4.700 projecten in 64 landen.

Onlangs leverde ik een bijdrage aan een podcast van Anke Meerding (2020) over het 'Kantoor van de Toekomst'. Deze podcast werd opgenomen in The Flow, een nieuw kantoorgebouw (met dakterras, sauna en fitnessruimte) in de Houthavens in Amsterdam. The Flow haalde als eerste kantoorgebouw in Nederland het WELL-certificaat platinum.

Werkplekken in de toekomst

Niet alleen dragen werkplekken bij aan onze gezondheid, ze vergroten ook onze vakbekwaamheid en motivatie. Dat komt doordat collega's elkaar op de

werkplek op een inspirerende manier kunnen ontmoeten. Ik verwacht dat meer thuiswerken het nieuwe normaal wordt. Dat blijkt ook uit het feit dat D66 en GroenLinks een wettelijk recht op thuiswerken bepleiten. Zelfs als we het coronavirus onder controle hebben, lijkt het logisch om te veronderstellen dat in de niet-plaatsgebonden beroepen medewerkers blijven thuiswerken. Verdeeld over de dag zullen medewerkers elkaar alleen willen ontmoeten als zij willen samenwerken, behoefte hebben aan gezelligheid of met elkaar willen brainstormen tijdens creatieve processen. Activiteiten die medewerkers alleen kunnen doen en waarvoor zij geconcentreerd moeten werken, zullen zij thuis verrichten. Naar ik verwacht zullen gebouwen daarom minder gaan fungeren als concentratiewerkplekken en meer als ontmoetings- en overlegruimte.

Tot slot

Op vele manieren kunnen werkplekken bijdragen aan onze duurzame inzetbaarheid. Het belangrijkste is dat we ons realiseren dat werkplekken de draagkracht van werkenden kunnen stimuleren en hun draaglast kunnen

beperken. Vitaliserende en verlichtende maatregelen van organisaties kunnen deze balans tussen draagkracht en draaglast verbeteren. Wanneer het niet goed gaat met iemands duurzame inzetbaarheid, denken we vaak dat het aan die persoon zelf ligt. Dat iemand vitaler kan worden door bijvoorbeeld bepaalde vaardigheden op te doen, of meer te bewegen. Dat is waar, maar een gezonde werkplek kan hiervoor de juiste faciliteiten bieden. Daarom zouden we ons eerst en vooral moeten richten op de werkomgeving, hoe de ruimte helpt gezond te leven, het werk te organiseren en de samenwerking en gezelligheid te bevorderen. De sleutel is dat de werkomgeving kan 'nudgen', dat wil zeggen duwtjes in de juiste richting kan geven (Thaler & Sunstein, 2009). Dit zorgt ervoor dat mensen steeds vaker voor de gezonde optie kiezen. Voor wie overweegt om het kantoor anders in te richten, tot besluit enkele tips voor een gezonde, motiverende en vakbekwaamheid-stimulerende werkplek:

- houd je aan de WELL-standaard;
- plaats de lift niet meer centraal in het gebouw, maar aan de zijkant en zorg ervoor dat alleen mensen met een fysieke beperking hem mogen gebruiken;

- of plaats geen trap maar een voortdurend stijgend looppad waardoor gebruikers bewegen en ze de trapeuning niet met hun handen hoeven vast te houden (minder besmettingsgevaar);
- maak een openluchtkantoor, meer frisse lucht tijdens het werken;
- richt ruimtes flexibel in, zodat er steeds in wisselende groepjes overlegd kan worden;
- plaats printers en koffieapparaten ver van de werkplekken;
- gebruik stabureaus en deskbikes;
- stel douches beschikbaar om fietsen voor het woon-werkverkeer te bevorderen;
- maak breakout-rooms om tussendoor met elkaar te gamen of te tafeltennissen;
- leg wandelroutes aan om lunchwandelen te stimuleren;
- maak een gezellige koffiehoeke of een sfeervol restaurant waar collega's graag samenkomen.

Tinka van Vuuren staat met één been in de wetenschap en één been in de praktijk: sinds 2006 adviseert ze werkgevers over personeelsbeleid, sinds 2010 is ze bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement.

Literatuur

• Houtman, E., & Wilthagen, T. (2020). 'Corona work-arounds' www.innovatiefinwerk.nl

• Kniffin, K. M., et al. (2020, 10 augustus). 'COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action'. *American Psychologist*. doi.org/10.1037/0003-066X.75.08.001

• Meerding, A. (2020). Podcast over 'Kantoor van de Toekomst'. www.listennotes.com

• Ouweneel, E., Schaufeli W. & leBlanc P., (2009). 'Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren'. *Gedrag & Organisatie*, 22(2), pp. 118-135

• PWC (2020a). 'Een dag extra thuiswerken levert samenleving bijna 4 miljard euro op' www.pwc.nl

• PWC (2020b). '(Te) veel thuiswerken kan organisaties op termijn 1,5 miljard euro kosten' www.pwc.nl

• Sociaal-Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad

• Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York: Penguin Books

• TNO (2020), TNO NEA-COVID-10 onderzoek www.monitorarbeid.tno.nl

• Van Vuuren, T. (2019). *Een leven lang vitaal in het onderwijs*. Huizen: Pica

• Van Vuuren, T. (2012). 'Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken'. *Gedrag & Organisatie*, 25 (4), pp. 400-418

Door **Paul de Beer**

Weerbaarheid doe je samen

● ‘Weerbaarheid’ is een van de toverwoorden in het rapport *In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk* (2020) van de Commissie Borstlap – naast wendbaarheid, duidelijkheid en wederkerigheid. Als de voortekenen niet bedriegen is dit begrip aan een sterke opmars bezig. Het zou daarmee wel eens snel de plaats kunnen innemen van de term ‘duurzame inzetbaarheid’, die de afgelopen jaren hoogtij vierde, of ‘employability’, dat daarvóór populair was.

In essentie gaat het daarbij steeds om dezelfde vraag: hoe kunnen mensen zo lang mogelijk – in elk geval tot de pensioenleeftijd – gezond en met plezier aan het werk blijven? Deze vraag is natuurlijk allesbehalve nieuw. Maar het belang ervan lijkt toe te nemen naarmate de pensioenleeftijd omhoogschuift (al wordt die nu even bevroren op 67 jaar), minder werkenden een vaste baan in loondienst hebben en de veranderingen op de arbeidsmarkt steeds sneller lijken te gaan.

Voor al dat laatste horen we regelmatig als een argument om onze instituties weer eens goed tegen het licht te houden. ‘Mensen veranderen steeds vaker van baan.’ En: ‘De baan voor het leven bestaat niet meer.’ Beide uitspraken zijn echter aantoonbaar onjuist. Volgens CBS-statistieken vertoont het aandeel werkenden dat jaarlijks van baan wisselt al enkele decennia een neerwaartse trend. En het aandeel werknemers dat vrijwel hun gehele loopbaan bij dezelfde werkgever heeft gewerkt, is in deze eeuw juist toegenomen. Beide ontwikkelingen hangen nauw samen met de vergrijzing van de beroepsbevolking. Ouderen zijn nu eenmaal veel minder mobiel dan jongeren. En dat werknemers tot op steeds hogere leeftijd doorwerken komt niet doordat zij op hun vijfenvijftigste nog een keer van baan veranderen, maar juist doordat zij langer op dezelfde plek blijven zitten. Dat gaat onverminderd door, zowel in een hoogconjunctuur als in een laagconjunctuur (zoals de huidige coronacrisis).

Dit betekent dat we voorzichtig moeten zijn om het idee van duurzame inzetbaarheid of weerbaarheid te verbinden met de mogelijkheid om op latere leeftijd naar een andere baan over te stappen of zelfs een complete carrièreswitch te maken. In sommige gevallen zal dat noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld wanneer de werkgelegenheid in je beroep of sector structureel krimpt en er geen andere banen binnen je eigen vakgebied meer te vinden zijn. In veruit de meeste gevallen kunnen en zullen werkenden echter in hun eigen discipline hun pensioenleeftijd weten te halen. Dat wil niet zeggen dat zij alleen maar hoeven ‘stil te zitten’. Ook beroepen veranderen en vereisen aanpassing van werkenden. In de meeste gevallen gaat het bij ‘weerbaarheid’ dus vooral om de vraag hoe werkenden kunnen meebewegen met veranderingen in hun beroep en in de eisen die de samenleving (klanten, bedrijven) aan hen stellen.

Scholing als antwoord?

Het standaardantwoord hierop is: meer inzetten op scholing. Het feit dat laag-opgeleiden, ouderen en zelfstandigen minder vaak deelnemen aan scholing dan hoogopgeleiden, jongeren en werknemers in vaste dienst wordt dan al snel als een probleem gezien. En de oplossing daarvoor is dat iedereen evenveel recht op scholing moet krijgen, bijvoorbeeld via een ‘rugzakje’ of een ‘voucher’. De commissie-Borstlap stelt voor om aan alle werkenden een ‘ontwikkelbudget’ ter beschikking te stellen dat je gedurende je hele leven kunt opnemen. Hoewel dit sympathieke ideeën zijn, wil ik er twee kritische kanttekeningen bij plaatsen.

In de eerste plaats zijn dit soort regelingen vooral bedoeld om werkenden in staat te stellen formele scholing of training te volgen. Dit is natuurlijk

noodzakelijk als je een geheel nieuw beroep wilt leren en soms ook als je een nieuw soort technische vaardigheid (bijvoorbeeld voor een nieuwe computerapplicatie) moet leren. Maar de meeste ontwikkeling die werkenden gedurende hun loopbaan realiseren is niet het resultaat van formele scholing, maar van informeel leren, ‘learning by doing’. Dan heb je vaak meer aan een collega die je helpt met een taak die jij nog niet beheerst. Of je leert het jezelf aan door het simpelweg te proberen. Een formeel budget of scholingsrecht is daar weinig behulpzaam bij. Het gevaar bestaat zelfs dat werkenden dan gaan denken dat ze ‘vanzelf’ weerbaar worden als ze maar elk jaar een week op cursus gaan, terwijl ze met de kennis die ze daarbij vergaren weinig of niets in hun werk (kunnen) doen. Hooguit staat het goed op je cv wanneer je wat ‘fancy’ cursussen hebt gevolgd.

In de tweede plaats gaat men er bij dit soort individuele budgetten of rechten ten onrechte van uit dat iedereen een gelijke scholings- of ontwikkelingsbehoefte heeft. Dat is natuurlijk niet zo. Als je een nieuw beroep moet leren, heb je niets aan een week cursus. Dan moet je je werk misschien wel voor een of twee jaar onderbreken om weer naar school te gaan. En als je de veranderingen in je werk gemakkelijk via informeel ontwikkelen kunt bijhouden, is die week cursus per jaar eerder een misschien wel prettig maar verder overbodig ‘uitje’ – en dus feitelijk verspilling van geld.

Maatwerk vanuit collectieve regeling

Bevordering van de weerbaarheid van werkenden moet dan ook niet worden gezocht in individuele rugzakjes en budgetten, maar in een collectieve regeling waarop werkenden een be-

roep kunnen doen al naar gelang hun behoefte. Idealiter moet dat gelden voor alle werkenden in een beroep of branche, dus freelancers of zelfstandigen net zo goed als werknemers. Die laatsten zullen dan wel ook op een of andere manier aan die regeling moeten bijdragen, bijvoorbeeld via een opslag van hun uurtarief. Zo’n collectieve regeling zou niet aan iedere werkende een vast recht op scholing of training moeten bieden, maar wel het recht op die scholing of training die noodzakelijk is om ‘duurzaam inzetbaar’ te blijven. Maatwerk dus in plaats van ‘one size fits all’.

Ontwikkeling bij freelancers

Daarnaast zou het vooral voor freelancers goed zijn om na te denken over manieren waarop zij van elkaar kunnen leren. Naast broodfondsen voor het opvangen van financiële risico’s bij ziekte, zouden freelancers elkaar kunnen opzoeken in (virtuele?) ontwikkelkringen waarin zij elkaar ondersteunen bij het verder ontwikkelen van hun competenties.

De coronacrisis heeft, eerder dan verwacht, het gelijk van de commissie-Borstlap onomstotelijk bewezen. Na de noodmaatregelen die het kabinet voor zelfstandigen en freelancers heeft getroffen (de zogenaamde Tozo-regeling), zullen er dan ook meer structurele veranderingen moeten worden aangebracht om hun weerbaarheid ook op langere termijn te vergroten. Alleen zo kan worden voorkomen dat zij bij een volgende crisis weer als eerste de dupe zijn.

Paul de Beer promoveerde in 2001 op het proefschrift *Over werken in de postindustriële samenleving*. Hij is hoogleraar arbeidsrecht aan de Universiteit van Amsterdam.

In gesprek met...

Johan
Blokland

Johan Blokland (1971) is architect en mede-eigenaar van opZoom, een Arnhems architectenbureau dat zich concentreert op de sectoren wonen, zorg, dienstverlening en onderwijs. Het bureau is opgericht in 2012, telt momenteel vijftien medewerkers en typeert zichzelf als sociaal geëngageerd. SFA vroeg hem of het maatschappelijk verantwoord ondernemen ook zijn beslag krijgt in de wijze waarop het bureau invulling geeft aan duurzame inzetbaarheid

Door **Arnoud van Adrichem, SFA**Foto's **Peter Valckx**

In beweging blijven

Duurzame inzetbaarheid vormt een van de speerpunten van onze cao. Dat is een breed begrip dat je vanuit verschillende kanten kunt belichten. Wat versta jij eronder?

Voor mij betekent dit dat je als bureau rekening probeert te houden met de specifieke omstandigheden van je medewerkers in de verschillende fasen van hun loopbaan en leven. Zo heeft een medewerker die de BEP (tweejarige beroepservaringperiode, bedoeld om de architectentitel te verwerven – red) doorloopt doorgaans andere eisen en wensen dan een architect die al jaren in het vak zit. In ruimere zin gaat het om betrokkenheid, empathie en onbevooroordeeld zijn. Die open blik richting onze medewerkers en naar elkaar luisteren ligt ook in lijn met onze bredere bedrijfsfilosofie.

Hoe bedoel je dat?

Ons bureau is sociaal geëngageerd. Dat wil zeggen dat we onze bedrijfsbeslissingen niet alleen baseren op economisch rendement, maar ook kijken naar de ecologische en sociaalmaatschappe-

lijke gevolgen ervan. Daarom treden wij onze medewerkers op dezelfde manier tegemoet als onze klanten: vanuit een open houding, persoonlijk en integer. Hierdoor kun je in beide gevallen duurzame en prettige relaties creëren. Wij merken overigens dat onze visie op duurzaam ondernemen ook sollicitanten aanspreekt.

Welke rol speelt opleiding daarbij?

Opleiding en ontwikkeling vinden wij zeer belangrijk. Medewerkers moeten zich kunnen blijven ontplooien en een leven lang leren. Dat is zowel in het belang van de medewerker als in dat van het bureau. De cao zet daar ook op in. Medewerkers met een fulltime dienstverband hebben recht op 35 ontwikkeluren per jaar. Wij stimuleren iedereen om daarvan gebruik te maken.

Lukt dat ook?

De meeste medewerkers komen inderdaad aan dat aantal uren. Sommigen zitten er net iets boven, anderen komen er een klein beetje onder. Wie naar ons idee te weinig aan ontwikkeling doet,

geven we een bemoedigend duwtje in de rug. Bijvoorbeeld door te wijzen op cursussen, workshops en congressen die interessant voor hem of haar kunnen zijn. Dat doen we voornamelijk

‘Wie naar ons idee te weinig aan ontwikkeling doet, geven we een bemoedigend duwtje in de rug.’

aan de hand van tien specialismen die aansluiten op onze opgaveportefeuille en de maatschappelijke vraagstukken waarmee opZoom zich vanuit de architectuur bezighoudt.

Kun je wat van die specialismen noemen?

Je kunt denken aan specialismen als presentatietechnieken, woontypologieën, circulariteit en zorg. In het laatste geval specialiseert een medewerker zich in de relatie tussen zorg en wonen. Daarbij geldt als kernwaarde dat mensen zo lang mogelijk op een ‘gewone’ manier kunnen meedoen in de samenleving, dus ook, of juist, wanneer ze in toemende mate zorgbehoevend zijn.

Hoe sluit dat aan bij jullie opleidings- en ontwikkelingsbeleid?

Vooraf bij mensen met dementie is het belangrijk om bij het ontwerpen rekening te houden met maatvoering, kleurgebruik en oriëntatiepunten. Omdat het onderzoek naar dementie niet stilstaat en steeds betere inzichten geeft in ondersteuningsmogelijkheden, bezoekt onze zorgspecialist geregeld congressen en informatiebijeenkomsten om nieuw verworven kennis te gebruiken bij het ontwerpproces. Daarvoor kan zij haar ontwikkeluren inzetten.

Dat is misschien vooral in het belang van het bureau. Wat leveren de ontwikkeluren de medewerkers op?

Het mes snijdt uiteraard aan beide kanten. Maar wie zich ontwikkelt als specialist, kan de rol van intern adviseur op zich nemen en vanuit zijn of haar

‘Wie zich ontwikkelt als specialist, kan de rol van intern adviseur op zich nemen.’

kennis en kunde helpen bij het oplossen van specifieke vraagstukken. In de praktijk gebeurt dat ook. Onze specialisten worden door collega’s geraadpleegd en delen hun inzichten en ideeën door eens

per kwartaal voor het gehele team een presentatie te geven. Hierdoor ontwikkelen zij tegelijkertijd hun advies- en presentatievaardigheden, en dat zorgt weer voor een bredere inzetbaarheid. Ook leidt het volgen van opleidingen en trainingen tot meer werkplezier en enthousiasme bij onze medewerkers.

Duurzame inzetbaarheid hangt ook samen met gezondheid en vitaliteit. Hoe kijk je daarnaar?

Wat voor ons bureau telt is een frisse blik. Die krijg je niet vanuit de ivoren toren van je atelier. Het gaat erom dat je in beweging blijft, zowel letterlijk als figuurlijk. Dus niet meer ‘I’m the architect’, zoals het in een liedje van dEUS heet, maar de fiets pakken, eropuit trekken en actief verbinding zoeken met de samenleving – een samenleving waarvan je natuurlijk zelf óók deel uitmaakt.

Tegelijkertijd heb je te maken met krappe deadlines. Is er wel genoeg tijd om naar buiten te gaan?

Dat is zeker mogelijk. De tijd van nachtenlang doorhalen en de spreekwoordelijke pizzadozen is gelukkig wel zo’n beetje voorbij. Het gaat om het vinden van de balans tussen werk en privé. Die zorgt ervoor dat mensen gezond en vitaal blijven. Het heeft trouwens ook weinig zin om tot diep in de nacht door te werken, omdat je productiviteit de volgende dag dan logischerwijs lager ligt.

Hoe dragen jullie dat als werkgever uit?

Binnen opZoom hanteren wij als stelregel dat ’s avonds overwerken tot een minimum beperkt moet blijven. Ik heb het zelfs liever helemaal niet. Een van de bestanddelen van goed werkgeverschap is een maatschappelijk verantwoord of sociaal personeelsbeleid. Dat bereik je alleen als inspanning en ontspanning met elkaar in evenwicht zijn. Iets wat we dan ook goed in de gaten houden. Verder zetten we, zoals gezegd, in op

de permanente ontplooiing van onze medewerkers. Dat alles zorgt ervoor dat we op een efficiënte en effectieve wijze aan onze opdrachten kunnen werken, zonder dat het ten koste hoeft te gaan van de duurzame inzetbaarheid van onze mensen.

In hoeverre is dit personeelsbeleid geformaliseerd?

We zijn nu druk bezig met het opstellen van een personeelshandboek. Daarin vormt duurzame inzetbaarheid uiteraard een van de centrale thema’s. Opleiding en ontwikkeling, gezondheid, vitaliteit... het komt allemaal aan bod.

Naar verwachting zal het handboek in de loop van dit jaar klaar zijn, en worden verspreid onder onze medewerkers.

Tot slot, hoe gaan jullie om met de coronacrisis?

Toen de coronatijd vorig jaar maart uitbrak besloten we al snel om zoveel mogelijk thuis te gaan werken. Twee mensen bleven hun werkzaamheden vanuit kantoor verrichten. Met enkele aanpassingen aan ons ICT-systeem wisten we dat allemaal snel en gemakkelijk te realiseren. Voor de meesten was en is thuiswerken een prima alternatief voor werken op kantoor. De productiviteit

lijdt er niet onder. Alleen medewerkers met kleine kinderen thuis hadden het soms wat zwaar en werkten minder uren. Met het voortduren van de coronacrisis merkten we wel dat sommige collega’s het informele onderlinge contact begonnen te missen. Daarom hebben we een coronaprotocol opgesteld dat vlak voor de zomervakantie van vorig jaar is ingegaan. Dat protocol houdt onder meer in dat we twee dagen per week op kantoor werken. Daarbij zorgen we vanzelfsprekend voor goede ventilatie. Ook mag aan elk werkeiland slechts één persoon werken. Zoals het er nu uit ziet, gaat dit nog wel even zo door. ■

Door Anne Megens
Beeld Françoise Nick

Pleidooi voor de binnenkant van werk

Voorbij de verpakking



De caissière vroeg of ze de pot crème moest inpakken. 'Ach, doe maar,' zei ik. Ik nam het potje mee voor een vriendin die enthousiast was over het spul. Niets bijzonders, maar ik wist dat ze het goed kon gebruiken. De medewerker ging driftig aan de slag. Ze begon met een glinsterend papiertje. Daarna deed ze er een strik omheen en krulde ze de uiteinden. Ik wilde het pakketje al aanpakken, maar ze was nog niet klaar. Ze plakte een kleurrijke sticker op het cadeaupapier. 'Just for you.' Een beetje ongemakkelijk voelde ik me wel, toen ik het pakje even later overhandigde aan de vriendin. De buitenkant was prachtig, maar de binnenkant, tja, niet veel bijzonders aan.

Wat dit met de wereld van werk te maken heeft? Het gaat om de binnen- versus de buitenkant. Want terwijl ik naar huis fietste, bedacht ik: ook in de discussie over werk gaat buitenproportioneel veel aandacht naar de buitenkant, naar de verpakking. De afgelopen jaren draaide het arbeidsmarktdébat immers om twee vragen. Ten eerste: is er genoeg werk? En ten tweede: in welke contractvorm gieten we dat werk? Zeker na de vorige economische crisis gold het devies: 'werk, werk, werk'. Met het uitbreken van de coronacrisis zouden we zomaar in die reflex kunnen terugschieten. Toch zouden we ook nu oog moeten houden voor wat er in die verpakking zit. Hoe het werk eruitziet, of het te combineren valt met het privéleven en vooral, of het voldoende ontwikkelmogelijkheden biedt.

De binnenkant in beweging

Daarom was ik blij met het rapport *Het betere werk* dat in januari 2020 – het lijkt nu wel een eeuwigheid geleden – door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) werd gepubliceerd. Dat rapport is gericht op de binnenkant van het werk en daar is van alles in beweging. De WRR schaaft die veranderingen onder de noemers technologisering, flexibilisering en intensivering. Ik denk dat ze voor architecten herkenbaar zijn. Of het nu gaat om duurzame materialen, rekensoftware die het ontwerpproces versnelt, of tools om online samen te werken: technologie verandert het werk. Voorlopig houdt het niet op. De verwachtingen rondom kunstmatige intelligentie, 3D-printen en virtual reality zijn hooggespannen.

Waarborgen van kwaliteit

Flexibilisering was de afgelopen jaren misschien wel de meest gebruikte term in arbeidsmarktdébatten. Het ging dan steeds over de toename van andere contractvormen dan de vaste arbeidsovereenkomst. Daarbij kijkt de WRR verder dan de 'huls'. De Raad wijst op onzekerheid van werk en hoe verschillend die door werkenden wordt beleefd. Waar de een vooral de druk van een flexibel contract ervaart, ziet de ander het als verwachtingsvolle spanning. De eerste groep ervaart het werk als minder waardevol, de laatste groep – vaak zzp'ers – beleeft een flexibel contract juist als verrijking van het werk zelf.

Intensivering is een trend die minder bekend is en zich moeilijker laat vatten. Toch zal ook dit verschijnsel in de architectenbranche spelen. Crux is dat mensen meer werk in dezelfde tijd moeten verrichten. Intensivering hangt samen met bredere denkstromingen die de afgelopen decennia vat kregen op ondernemers en beslissers, zoals het neoliberalisme en *New Public Management*. Hoewel deze filosofieën inmiddels omstreden zijn, zijn de sporen ervan nog steeds duidelijk zichtbaar. We vinden *efficiency* belangrijk en meten uitkomsten nadrukkelijk. Crises hebben die efficiëntiementaliteit bij veel bedrijven versterkt: het vet op de botten is weg. Samen met de introductie van nieuwe technologie leidt dit tot nog meer intensivering. Het is immers gemakkelijker om routinetaken over te laten aan computers waardoor we ons kunnen focussen op het 'echte' werk. Bevredigend én intensief, maar even lummelen is er niet meer bij. De verwachting is dat mensen op de toppen van hun kunnen presteren.

Hoe waarborgen we de kwaliteit van werk te midden van al deze verschuivingen? Bij kwaliteit schieten klassieke arbothema's te binnen: passende arbeids- en rusttijden,

ergonomisch verantwoorde bureaus, geen gevaarlijke stoffen. Maar wie de ontwikkelingen van de WRR in samenhang bekijkt, ziet dat de grootste bron van onveiligheid inmiddels een andere is: het werk niet meer kunnen volhouden of bijbenen. De coronacrisis heeft pijnlijk aan het licht gebracht dat de stabiliteit van een baan van de ene op de andere dag kan veranderen. Waar sommigen de koers eenvoudig kunnen verleggen, lopen anderen vast door verouderde competenties en vaardigheden.

De kwaliteit van werk zouden we daarom meer moeten afmeten aan ontwikkelkansen, de ruimte die er is voor bijscholing en de tijd die een medewerker krijgt om zich te oriënteren op een stap na de huidige functie. Een werkgever die kwaliteit hoog in het vaandel draagt, zorgt ervoor dat een medewerker beter naar buiten gaat dan dat hij binnenkwam. Dat zou volledig los van het type contract moeten staan.

Nadelen onderinvesteren

Cynici zullen zeggen: 'Mooi hoor, maar eerst moet het werk af. Dat leren komt later wel.' Zo lichtzinnig mogen we echt niet meer over een leven lang ontwikkelen denken. Zonder dat we het doorhebben, ondervinden we namelijk al de nadelen van het onderinvesteren in ontwikkeling:

- Schrikbarend zijn de cijfers over ontbrekende basisvaardigheden. Nederland is steeds hoger opgeleid, maar een deel van de bevolking mist compleet de boot. De Stichting Lezen en Schrijven rapporteert dat 1 op de 6 Nederlanders laaggeletterd is en 1 op de 5 nauwelijks digitale vaardigheden heeft.
- Het aantal mensen met burn-outklachten is sluipenderwijs gestegen tot 1,3 miljoen. De daaraan gerelateerde verzuimkosten bedragen volgens TNO 2,8 miljard euro per jaar.
- Voor 1 op de 3 zzp'ers is de reden om voor zichzelf te beginnen de zeggenschap over waar, wanneer en hoeveel te werken. Sommigen geven expliciet aan teleurgesteld te zijn over de beperkte ruimte hiervoor bij reguliere werkgevers.
- Deeltijdwerk is voor sommige mensen een noodzaak om werk en zorg te combineren. Voltijdwerk biedt te weinig flexibiliteit.

Werken met budgetten

Kortom, de kwaliteit van werk, in een modern jasje, verdient meer aandacht. De Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) drukt werkgevers op het hart om daarin zelf het voortouw te nemen, bijvoorbeeld in onze

jaarlijkse adviesnota aan cao-partijen. Hoe ze dat kunnen doen? Bijvoorbeeld met persoonlijke ontwikkelbudgetten, die medewerkers zelf kunnen aanwenden, voor ontwikkeling in de brede zin van het woord: van scholing en training tot coaching en werkervaringsplaatsen. Minstens zo belangrijk zijn stimulansen voor het gebruik van budgetten. Werkgevers kunnen expliciet tijd en ruimte scheppen om te ontwikkelen, inzicht geven in arbeidsmarktkansen binnen en buiten de sector en een toegankelijke 'webshop' van het ontwikkelaanbod bieden. Eveneens van belang is het maken van afspraken over het verbeteren van de werk-privébalans, bijvoorbeeld door vaste werkuren of arbeidsomvang los te laten, soepeler om te gaan met werken op afstand en meer mogelijkheden te bieden om verlof op de levensfase af te stemmen.

Kwaliteitsagenda in de praktijk

Van de cao alleen kan de kwaliteit van werk natuurlijk niet komen: een verbetering komt pas echt tot stand op de werkvloer. En in hun eentje komen werkgevers niet zo ver. De overheid heeft een rol. Zij moet zorgen voor de juiste randvoorwaarden met betaalbare kinderopvang, goed onderwijs en een fiscaal vriendelijk regime voor ontwikkelbudgetten. Bij werkenden en vakbonden ligt misschien wel de grotere uitdaging, namelijk om de knop om te zetten: van het automatisme dat bedrijven het initiatief nemen tot scholing naar eigen regie over de loopbaan. En van 'mijn werk doen is genoeg' naar 'werken en ontwikkelen horen bij elkaar'.

En toch, wat zou het een krachtig signaal zijn als werkgevers de kwaliteitsagenda aanvoeren, juist ook om na de coronacrisis sterker te staan. Kan de architectenbranche daarin een voortrekkersrol spelen? Aangezien architecten als geen ander weten hoe belangrijk de buitenkant én de binnenkant van een ontwerp zijn, heb ik hoge toekomstverwachtingen. Een arbeidsvoorwaardenpakket en HR-beleid die niet alleen mooi verpakt zijn, maar ook aan de binnenkant waardevol zijn. Daar kun je mee thuiskomen.

Als coördinator Beleid bij werkgeversvereniging AWWN levert **Anne Megens** een bijdrage aan vernieuwend sociaal beleid in Nederland.

In gesprek met...

Rebecca
Weijand

Een leven lang leren





Rebecca Weijand (1991) is human resources manager bij het Delftse architectenbureau Mecanoo dat werd opgericht in 1984. Founding partner en creatief directeur Francine Houben ziet het multidisciplinaire team van ruim 125 creatieve medewerkers, uit meer dan twintig landen, als een levendig internationaal 'symfonieorkest'. Elk project van Mecanoo moet beantwoorden aan de bureaufilosofie van People, Place, Purpose. Dat wil zeggen: aan de eisen en behoeften van de opdrachtgever en gebruiker (People), de fysieke context, het klimaat en de cultuur (Place) en het huidige en toekomstig gebruik van een gebouw (Purpose). THF sprak met Rebecca over loopbaanbeleid, de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en vitaliteitsmanagement.

INTERVIEW

Door **Arnoud van Adrichem, SFA**
Foto's **Peter Valckx**

kwamen aan bod. Die instrumenten zijn minstens zo belangrijk, vind ik. Persoonlijke ontwikkeling doe je namelijk ook samen. Tijdens onze toekomstige peer sessions kan je met elkaar delen wat je lastig vindt en waar je in de praktijk tegenaan loopt. Tegelijkertijd bieden ze de kans om gemeenschappelijke oplossingen te bedenken.

Kun je iets meer vertellen over de result- en developmentgesprekken?

Het result- en developmentgesprek, dat onderdeel uitmaakt van onze jaarlijkse gesprekscyclus waartoe ook de performance reviews behoren, is een prettige manier om mensen te laten nadenken over de vraag waar ze naartoe willen groeien en wat ze in hun huidige loopbaan misschien missen. In de waan van de dag verdwijnen dit soort onderwerpen wel eens naar de achtergrond. Dat is begrijpelijk, maar jammer. Ons bureau hecht eraan dat je af en toe stilstaat bij wat je aan het doen bent en of dat nog bij je past. We proberen op een gezonde manier mee te denken over ieders persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dat beschouwen we als een vorm van goed werkgeverschap.

Hoe verhouden deze gesprekken zich tot opleiding en ontwikkeling?

Opleiding is een van de onderwerpen die tijdens deze gesprekken aan bod komt. Opleiding vormt de basis voor verdere groei en ontwikkeling. Daarbij gaan we onder meer uit van de 35 ontwikkeluren uit de cao. Iedereen mag, in overleg, zelf weten hoe hij of zij die uren invult. Dat betekent niet dat alle opleidingskosten automatisch worden vergoed. We bekijken steeds in redelijkheid wat Mecanoo kan bijdragen.

Welke opleidingen volgen jullie medewerkers zoal?

Intern bieden we softwarecursussen aan, zoals Revit en Grasshopper. Die worden gegeven door de collega's van ons 'BIM strategy-team', wat tegelijkertijd bijdraagt aan de onderlinge samenwerking en teamspirit. Daarnaast volgen alle medewerkers opleidingen en seminars naar keuze bij onder andere de BNA Academie. Verder krijgt iedereen de kans om Nederlands te leren. Dat sluit aan bij het internationale karakter van ons bureau. We hebben klassen voor beginners en gevorderden. Uiteindelijk moeten al onze mensen flexibel inzetbaar zijn en mee kunnen naar externe

'Persoonlijke ontwikkeling doe je ook samen.'

vergaderingen met partners en klanten, maar het is ook fijn als onze internationale medewerkers zich thuis voelen in Nederland. Kennis van de taal helpt daarbij.

Deze opleidingen zijn misschien vooral functiegericht. Hoe ziet jullie loopbaanbeleid er verder uit?

Wie bijvoorbeeld de stap van medior naar senior wil maken, wordt gevraagd om een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan – red) op te stellen en deel te nemen aan een assessment dat onder meer bestaat uit een IQ-test en een rollenspel. Het POP dwingt je op een gerichte en concrete manier na te

denken over je eigen groei en ontwikkeling. Waar ben ik goed in? Wat zijn mijn verbeterpunten? Wat wil ik leren en hoe wil ik mezelf verder ontplooiën, binnen of buiten de branche? Medewerkers kunnen zowel cursussen op maat als standaardopleidingen volgen. Een standaardopleiding voor senioren is bijvoorbeeld onze interne presentatiecursus die wordt gegeven door een actrice. Mogelijk komt daar in de toekomst nog een cursus stemgebruik bij, zoals een van de associate partners onlangs voorstelde.

Wat doe je zelf aan opleiding en persoonlijke ontwikkeling?

Onlangs heb ik een cursus vastgoed gevolgd. Dat hangt natuurlijk niet direct samen met mijn taken en werkzaamheden als human resources manager. Maar het onderwerp boeit me enorm.

Zijn er nog meer collega's die loopbaan-gerichte opleidingen volgen?

Zeker. Een van onze interieurarchitecten volgt bijvoorbeeld een cursus meubels maken. In het verleden kon men ook yogalessen volgen, maar daarvoor hebben we helaas de ruimte niet meer. We beperken ons dus niet per se tot iemands vakgebied, maar we kijken evenzeer naar de persoonlijke interesses, hobby's en passies van medewerkers.

Sommige architectenbureaus gebruiken competentie management bij het vormgeven van hun opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Hoe zien jullie dat?

Iedereen weet wel hoe hij of zij kan groeien via de salarisschalen, van schaal F tot en met N, maar welke competenties daarbij horen en welke rol je in het bureau inneemt, is minder bekend. Daarom zijn we deze onderwerpen voor alle medewerkers op papier aan het zetten. Binnen ons bureau werken we

met verschillende 'kleuren' ofwel specialisaties. Sommigen zijn goed in projectmanagement, anderen in bepaalde softwarevaardigheden of BIM-modellen, en weer anderen hebben kennis van een specifiek land of regio. Zo hebben wij het 'Asia team' en het 'Russia team'. Daarin zitten medewerkers die deze vreemde talen beheersen.

Duurzame inzetbaarheid hangt ook samen met gezondheid en vitaliteit. Hoe dragen jullie dat als werkgever uit?

Perfectionisme en ambitie, maar ook de dynamiek van de projecten, zorgen ervoor dat architecten soms langere dagen maken dan gepland. Binnen ons bureau zijn er gelukkig niet of nauwelijks medewerkers met burn-out klachten, en mag je je overuren compenseren, maar echt gezond vind ik het niet. Natuurlijk bepalen medewerkers zelf hoe de balans tussen werk en privé eruit ziet, maar ik vind dat te lange dagen achter de computer niemand echt gelukkig maken. Wanneer ik architecten weer eens tot laat achter hun bureau zie zitten, zeg ik soms: 'go home, don't forget to live a little'. Het aangaan van duurzame relaties met mensen buiten het werk, het simpelweg lezen van de krant of je inzetten voor zaken die je om persoonlijke redenen waardevol vindt, dragen immers ook bij aan je ontwikkeling. Dat wordt – tussen alle tenders en deadlines door – nog wel eens vergeten.

Wat kenmerkt jullie vitaliteitsbeleid nog meer?

Als werkgever doen we er veel aan om onze medewerkers gezond en fit te houden. Zo zorgen we ervoor dat er tijdens de lunch gezonde hapjes op tafel staan. Mecanoo heeft zelfs een food comité. Zij richten zich op gezonde en afwisselende voeding en houden enquêtes over onder meer de lunch op ons kantoor. Ze hebben bijvoorbeeld geïnitieerd dat col-

'Je inzetten voor zaken die je om persoonlijke redenen waardevol vindt, draagt ook bij aan je ontwikkeling.'

lega's eens per week voor elkaar koken. Verder wordt er elke week vers biologisch fruit geleverd. Dat kan iedereen meepakken. De keuze tussen gezond en minder gezond voedsel ligt uiteindelijk bij de medewerker, maar we treden wel faciliterend op.

Doen jullie ook iets aan sport?

Sport en beweging zijn belangrijk voor ons. In 2019 hebben enkele collega's deelgenomen aan de Amstel Gold Race. Vorig jaar stonden vier teams van vier medewerkers ingeschreven voor de TBI Business Estafette Marathon in Rotterdam, maar die kon vanwege de coronapandemie niet doorgaan. Verder draagt ook de inrichting van

'De inrichting van onze werkruimte draagt bij aan de fysieke fitheid van onze medewerkers.'

onze werkruimte bij aan de fysieke fitheid van onze medewerkers. We hebben bijvoorbeeld zitballen aangeschaft en we gaan langzaam over op in hoogte verstelbare zit-sta-bureaus. Momenteel hebben ongeveer twintig van onze medewerkers zo'n bureau, en de ervaringen daarmee zijn positief.

Achter ons pand ligt een grote tuin waar medewerkers even kunnen ontspannen en waar we onze eigen groente willen gaan verbouwen.

In hoeverre heeft de coronacrisis invloed op de manier waarop jullie invulling geven aan duurzame inzetbaarheid?

Hoewel het begin van de coronacrisis voor flink wat opschudding zorgde en de nodige onzekerheid teweegbracht, ben ik ervan overtuigd dat we nu weer stevig in onze schoenen staan. We betrekken medewerkers actief bij hun ontwikkeling. Ideeën over duurzame inzetbaarheid lijken alleen maar belangrijker te worden.

In welk opzicht?

Volgens schrijver en organisatiepsycholoog Aukje Nauta hebben medewerkers behoefte aan drie dingen die met elkaar in evenwicht moeten zijn: autonomie, het ontwikkelen van competenties en de verbinding met collega's. Door corona leek de balans tussen deze drie behoeftes even weg te vallen. Onze focus ligt nu op autonomie. We laten medewerkers zelf kiezen of ze naar het bureau in Delft komen of niet, en voor hoeveel dagen per week. Er is een Corona Team in het leven geroepen om alles in goede banen te leiden. Alle werkplekken zijn aangepast, en staan op minimaal anderhalve meter van elkaar. Voor sommigen is de verbinding met collega's en de informaliteit op kantoor noodzakelijk voor een gelukkige werkdag. Anderen prefereren juist de rust en ruimte thuis. Iedere medewerker voert de regie over zijn of haar eigen dag. Dat komt de productiviteit ten goede.

Wat betekent dat voor HR?

Aan ons de uitdaging om de betrokkenheid van alle medewerkers, zowel op kantoor als vanuit huis, te vergroten.

'Iedere medewerker voert de regie over zijn of haar eigen dag.'

Eerst ging dat nog wel via bingomiddagen, quizzen en een online vrijdagmiddagborrel. Nu denken we na over plannen voor op de langere termijn. Bureau-uitjes vinden voor zover mogelijk buiten plaats, onze maandelijkse Lunch & Learn zal online worden opgepakt en we zijn samen met een extern bureau

bezig met een leiderschapsontwikkelingsprogramma. Ideeën genoeg dus. Daarnaast hebben we vorig jaar zomer een recruiter aangesteld. Juist tijdens dit soort crises is het belangrijk om talent te blijven aantrekken om zo op lange termijn een creatief team klaar te hebben staan. ■



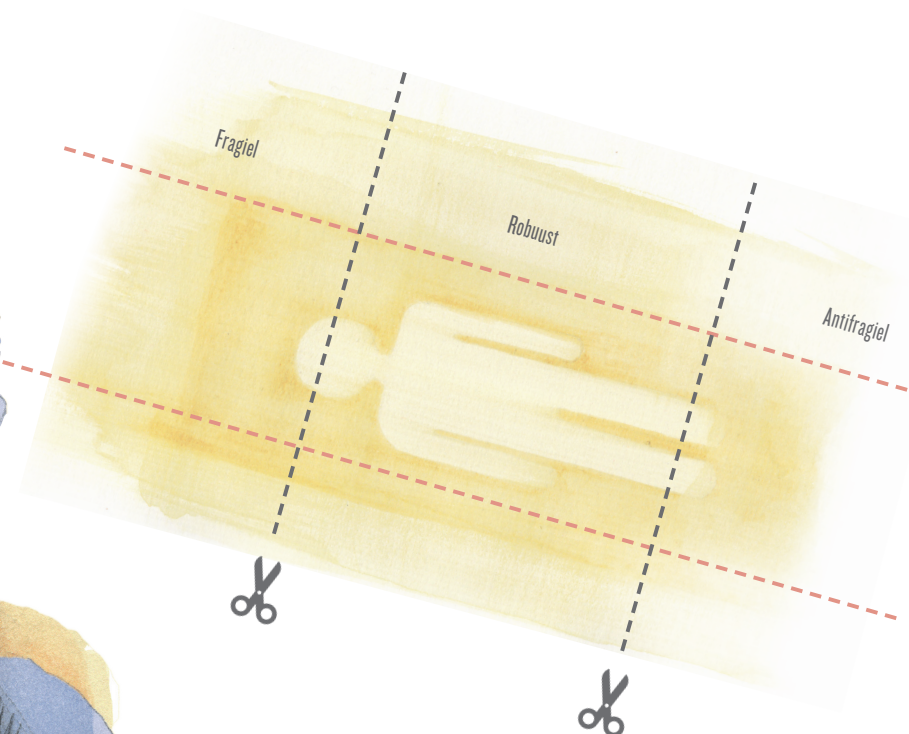
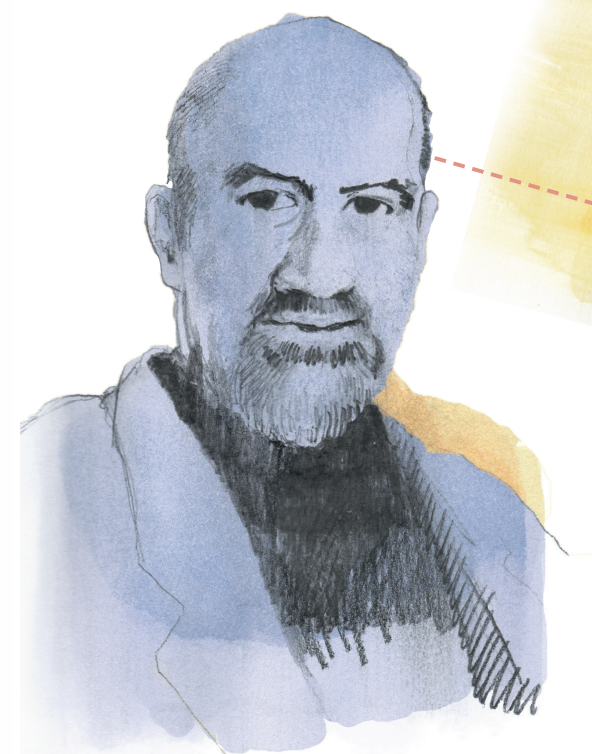
Door **Huub de Graaff, SFA**
Beeld **Françoise Nick**

FRAGIEL, ROBUUST OF ANTIFRAGIEL?

Wordt het mogelijk om over het werk en de organisatie daarvan te praten in de sfeer van 'voor en na corona', of zal het straks weer gewoon zijn zoals het was? Waar hangt dat van af? Niets regelen betekent vermoedelijk terug naar het oude normaal, maar willen we dat? En waar zitten dan openingen voor blijvende verandering, het nieuwe normaal? Neem flexibel werk. Dat is nu vooral verbonden met flexibele contracten die werkgevers ruimte bieden om het werknemersbestand naar omstandigheden aan te passen, waarbij één partij richtinggevend is. Maar wat nu als werknemers daarin ook zelf een rol kunnen vervullen, ervan uitgaande dat werk flexibeler wordt qua werktijden en locatie? Dan is het goed om ook echt te focussen op 'werk' en de betekenis van flexibel en niet alleen op de arbeidsrechtelijke constructie.

De wereld volgens Nassim Nicholas Taleb

Nassim Nicholas Taleb is een Libanees- Amerikaanse hoogleraar-filosoof met een eigenzinnige kijk op de invloed van kans, willekeur en toeval op leven en keuzes. Heeft het begrip Zwarte Zwaan gemunt.



Wellicht dat de sociale partners daar spelregels voor opnemen in de cao om een ideale mix mogelijk te maken. Die mix kan dan verschillen per bureau, functie en persoon, en vraagt om een andere opstelling en benadering op meerdere niveaus van besluitvorming. Dat dit nog niet zo makkelijk is, weten we uit ervaring. En toch is het belangrijk om jezelf, het werk en het bureau eens kritisch onder de loep te nemen na de coronabelemmeringen. Hoe ga je om met de omgeving die bepalend voor je is? De Libanees-Amerikaanse schrijver en hoogleraar Nassim Nicholas Taleb (1960) beschrijft dat als 'het bed van Procrustes'.

Procrustes had een bijzonder gevoel voor gastvrijheid: zijn gasten moesten

precies passen in zijn logeerbed. Hij hakte de benen af van wie te lang was, en wie te klein was, rekte hij uit. Dit geeft Talebs visie weer op hedendaagse overmoed: mensen ondergeschikt maken aan technologie, de werkelijkheid verwijten niet te passen in economische modellen, intelligentie definiëren als wat op school kan worden getest, of mensen ervan overtuigen dat loondienst geen slavernij is. Taleb houdt van uitdagen.

Hij heeft het begrip 'Zwarte Zwaan' gemunt als een gevolg van het hoogst onwaarschijnlijke, over onvolledige kennis en effecten van onzekerheid met een ongelooflijke impact. Corona wordt als zodanig ervaren, maar niet door Taleb. Hij schreef jaren geleden al dat de

wereld zou worden getroffen door een pandemie, omdat onze levenswijze dat onvermijdelijk maakt.

Hij schoffelt alles vakkundig onderuit wat we waarheid, zeker en logisch vinden. Dat doet hij in *Skin in the game* (zelf risico dragen voor je beslissingen), *Misleid door toeval* (over de rol van geluk in de economie en het leven) en *Antifragiel* (dingen die baat hebben bij wanorde).

Zijn boeken leveren inspirerende medicijnen voor het versterken van iemands persoonlijke ontwikkeling en bestendigheid tegen onzekerheid, onvoorspelbaarheid en toeval met als resultaat daarvan 'duurzaamproef'. Hij leert je ook anders kijken naar informatie, beroepsgroepen en dat wat ons als waar

en werkelijkheid wordt gepresenteerd (ook door gerespecteerde organisaties en instanties).

Hij heeft drie kernomschrijvingen als meetlat ontwikkeld:

- **fragiel:** gevoelig voor, afhankelijk van omstandigheden, kwetsbaar voor wanorde en onzekerheid;
- **robuust:** geen negatieve gevolgen door een onverwachte ingrijpende schok;
- **antifragiel:** heeft baat bij wanorde en chaos.

Toeristificatie

Taleb beschrijft ook oorzaken. Een van zijn belangrijkste waarnemingen is de 'toeristificatie' van onze maatschappij. Het systematisch verwijderen van onzekerheid en toeval uit dingen, in een poging die dingen tot in het allereerste kleinste detail voorspelbaar te maken. Alles omwille van comfort, gemak en efficiency. Toeristificatie castreert systemen en organismen die gebaat zijn bij onzekerheid door het toeval tot de laatste druppel uit te wringen, terwijl steeds de illusie van voordeel wordt gewekt. Hij stelt dat, wanneer de economie antifragiel wil worden, elk onderdeel fragiel moet zijn, blootgesteld aan risico's, net als de evolutie.

De coronacrisis heeft het omgekeerde laten zien. KLM en Booking.com zijn de bekende voorbeelden, met NOW 1, 2 en 3 plus alle andere overheidsmaatregelen. Er is systeembeschermend gehandeld. De toeristificatie ten top, vindt Taleb. De vraag is natuurlijk of het in deze fase anders kon en met dat vraagteken beginnen we al te schuiven.

Onze tijd werkt met verborgen systemen, in de loop der jaren opgebouwd. De risico's van werknemers zijn verborgen. Taleb is fel tegenstander van vaste contracten, omdat hij dat *at the end* het

meest kwetsbaar vindt voor de werknemer zelf. Die is niet meer voorbereid op (abrupte) tegenslag, waar juist de zzp'er veel beter tegen gewapend is. Vast contract, elke maand salaris, maar (daar doelt Taleb vooral op het Amerikaanse systeem) één telefoontje van personeelszaken volstaat om ze te laten vertrekken. De kernillusie van ons bestaan is dat toeval riskant is en dat eliminatie van toeval mogelijk is. Maar kunstmatige eliminatie is fragiel. Een werknemer heeft de illusie van stabiliteit, maar is fragiel. De ondernemer of zzp'er heeft de illusie van variabiliteit, maar is robuust, zelfs antifragiel. Leg die interpretatie nu eens naast de landelijke discussie over vast, flex en zzp met de uitkomsten van de commissie-Borstlap als nieuw richtsnoer: streven naar de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, tenzij... De kernopgave is hoe om te gaan met het plotselinge en onverwachte. In de vorige crisis lukte dat slecht.

Mediocristan en Extremistan

Taleb schetst twee werelden (hij heeft een onnavolgbare voorkeur voor zelfbedachte woorden), 'Mediocristan' en 'Extremistan'. Mediocristan wordt gekenmerkt door kleine fouten en schokken. Beheersbaar. Wij hier in Nederland passen in dit beeld. Voortdurende maar beheersbare volatiliteit. Extremistan (of dikke staarten, *fat tails*, lees: met een lange en hardnekige uitloop) is onvoorspelbaar, springt van de ene naar de andere toestand. Meestal financieel en economisch. Verwijderde gebeurtenissen spelen een onevenredige rol. Als we het eerste systeem proberen te beheersen, krijgen we meestal het tweede. Voorbeeld: de Duitse concurrent van Adyen, Wirecard. Een miljardenbedrijf wist in een week tijd precies wat Extremistan betekent en ging binnen de kortste keren failliet vanwege boekhoudfraude.

Je kunt zonder overdrijven stellen dat wij in Mediocristan werken en leven. Taleb komt vaak dicht in de buurt van een essentie van duurzame inzetbaarheid. Hij hanteert een andere invalshoek, scherper, maar komt wel bij de kern. Bijvoorbeeld, de vraag die iedereen zich (met regelmaat) zou kunnen of moeten stellen is of 'je over je eigen lotsbestemming gaat'. Die vraag kan confronterend zijn. Taleb geeft aan dat de oefening moet zijn om angst om te zetten in zorgvuldigheid, fouten in nieuwe kennis, verlangen in ondernemerschap. Dan ontstaat ook *Skin in the game*, dat is een van zijn hoofdonderwerpen. Hij definieert dat als 'blootstaan aan de echte wereld en een prijs betalen voor de gevolgen, ten goede of ten kwade. De vloek van de moderniteit is dat er een steeds grotere categorie mensen is die beter zijn in uitleggen dan begrijpen of beter in uitleggen dan doen'. Hij stelt bijvoorbeeld dat je mensen wier 'overleven' afhangt van een inhoudelijk beoordelingsgesprek met iemand hogerop in een organisatie geen cruciale beslissingen kan laten nemen.

De kaart en het gebied

Het hoeft weinig betoog dat het overgrote deel van mensen en organisaties fragiel is, niet opgewassen tegen (plotselinge) veranderingen. Taleb beschrijft onze geneigdheid om de kaart te verwarren met het gebied, om ons te focussen op 'zuivere' en nauwkeurig gedefinieerde 'vormen', als schijnzekerheid die zichtbaar wordt als er echt iets gebeurt. Dat is nu in coronatijd het geval en daarmee is het een hele goede aanleiding om je open te stellen voor het werk van Taleb en erachter te komen hoe je betekenisvol kunt leren omgaan met een duurzame kijk op jezelf, op je werk en organisatie en op de toekomst. ■

INTERVIEW



Door de redactie
Foto Peter Valckx

HET LERENDE



In deze coronatijd is de human factor misschien wel belangrijker dan ooit. Werkgevers en werknemers staan voor grote uitdagingen die ze alleen gezamenlijk het hoofd kunnen bieden.

Reden genoeg dus voor een bezoekje aan de Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus (BNA). Hoe kijkt de BNA tegen duurzame inzetbaarheid aan? Lees de twee dubbelinterviews: met voorzitter Francesco Veenstra en bureaumanager Katelijne Prinsenberg, en met manager BNA Academie Anke Boonman en beleidsmedewerker Jasper Kraaijeveld.

ARCHITECTEN BUREAU

Francesco en Katelijne



Wat versta jij onder de human factor?

Francesco Veenstra: Voor mij is de human factor in onze branche heel belangrijk. Deze factor kent meerdere dimensies: de waardering door de eindgebruiker, de wisselwerking met de opdrachtgever en natuurlijk de mensen op de bureaus. Dat dit onderwerp leeft, bleek ook uit de succesvolle en drukbezochte BNA Architectendag met als thema 'The Human Touch' die ruim een jaar geleden plaatsvond in Utrecht.

Katelijne Prinsenbergh: Goede architectuur draagt bij aan een betere wereld. En voor goede architectuur zijn goede architecten en gezonde bureaus nodig. Zo bezien is de human factor cruciaal. Architectuur draait om het verbinden van mens, milieu en maatschappij. De architect is een verbinder van opdrachtgever en samenleving.

Hoe kunnen we de human factor verder ontwikkelen?

Francesco: In essentie verkopen architectenbureaus slimme ruimtelijke ontwerpen en een proces. Daarbij zijn ruimtelijke intelligentie, een bepaalde uniciteit en goede communicatie en samenwerking binnen je bureau essentieel.

Katelijne: Ons menselijk en creatief kapitaal moeten we, net als onze gebouwen, goed onderhouden. De huidige technologische ontwikkelingen en vragen over energieneutraal en circulair ontwerpen betekenen dat we werk blijven maken van permanente ontwikkeling van bureaus en mensen.

Wat betekent dit voor bureaus?

Francesco: Nieuwe ontwikkelingen gaan snel. Daar moeten bureaus op anticiperen. Bovendien zorgt ruimte voor ontwikkeling voor een blijvende aantrekkelijkheid en relevantie van de branche. Elk project biedt kansen om je als bureau en architect te blijven doorontwikkelen. Het is de kunst om als bureau opdrachtgevers steeds te laten zien wat de mogelijkheden zijn.



Katelijne: De BNA heeft eerder vier prikkelende toekomstscenario's geschetst voor architectenbureaus in 2030. Deze scenario's beschrijven mogelijke toekomsten die helpen om vandaag de dag positie te kiezen. Met de BNA Academie werken we aan het lerende architectenbureau. De ontwikkelingen uit de cao zijn bedoeld om medewerkers ruimte te geven om up-to-date te blijven.

Wat is je eigen drijfveer of inspiratiebron?

Francesco: Als BNA-voorzitter wil ik graag helpen het elan en de innovatiekracht van de branche en daarmee onze positie als architectenbureaus te versterken. Ik laat mij daarbij inspireren door andere architecten die de grenzen van ons vakgebied verleggen.

Katelijne: Op het BNA-bureau zijn we samen met de medewerkers gestart met een eigen ontwikkelingstraject: 'Samenwerken aan Impact'. Daarbij is het boek *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux een belangrijke inspiratiebron en stimulans.

Anke en Jasper



Hoe ontwikkel je de human factor?

Anke Boonman: De BNA Academie wil architectenbureaus ondersteunen om leren en ontwikkelen handen en voeten te geven. Zo werken we aan een aantrekkelijke professionele branche en succesvolle organisaties met een prettig werkklimaat en gelukkige medewerkers. Daarvoor is ruimte en tijd nodig om je verder te ontwikkelen en duurzaam inzetbaar te zijn.

Jasper Kraaijeveld: Om ontwikkeling van medewerkers en bureau te bevorderen kent de cao de ontwikkeluren. Iedere werknemer heeft recht op 35 uur persoonlijke ontwikkelingstijd bij

een 40-urige werkweek. Cao-partijen hebben dat, mede gezien de actuele technische en duurzame ontwikkelingen in onze omgeving, samen besloten. De bekendheid en daarmee het gebruik van de ontwikkeluren is bij bureaus en medewerkers nog relatief gering.

Wat zijn daarbij belangrijke uitdagingen?

Anke: Ook in deze crisistijd wordt het steeds belangrijker om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Talentontwikkeling, bureaucultuur en de balans tussen werk en privé, tijd en geld spelen hierbij een cruciale rol. Ook inclusiviteit van vrouwen en mensen met een diverse achtergrond is van belang.

Jasper: Waardering voor architecten bestaat, naast de financiële waardering, uit werkplezier en het verwerven van een goede reputatie. De branchebrede cao en pensioenregeling dragen bij aan een gelijk speelveld. Zo willen we concurrentie op arbeidsvoorwaarden voorkomen en concurrentie op de hoogste ruimtelijke kwaliteit bevorderen.

Hoe blijf je als bureau up-to-date en relevant?

Anke: Je moet als bureau over de kennis, ervaring en reputatie beschikken om relevant te blijven. De complexiteit van de werkpraktijk is bovendien groter geworden. Tegelijk moet je als bureau wendbaar zijn. Voor de architect betekent dat permanente ontwikkeling, zoals de wet op de architectentitel terecht voorschrijft. De beroepservaringperiode voor jong talent helpt aankomende architecten versneld aan de praktijkervaring die nodig is om binnen bureaus op eigen benen te staan.

Jasper: Architecten zijn ontwerp- en bouwprofessionals, met hoogwaardige kennis en met beroepsethiek hoog in het vaandel. Hun professionele beoordelingsvermogen komt opdrachtgevers en de samenleving ten goede. Daarbij helpt het als architecten duidelijk kunnen uitleggen wat ze doen en wat de waarde van hun ontwerp is en dit kunnen onderbouwen met onderzoek.

Wat is jouw persoonlijke motivatie?

Anke: Wat mij drijft is het vergroten van het bewustzijn: de aandacht voor jouw medewerkers, hun ontwikkeling en werkplezier, om als bureau te excelleren. Daarvoor zijn waardering op de werkvloer, ontwikkelingsmogelijkheden en de nodige autonomie van medewerkers nodig. Diversiteit, inclusiviteit, plezier in het werk en het nemen van verantwoordelijkheid zijn andere randvoorwaarden. De BNA Academie dient daarbij als hét opleidingscentrum voor architecten en andere ontwerpers.

Jasper: Ik geloof erg in de toegevoegde waarde van architecten voor de kwaliteit van leven. Met hun ontwerpkracht kunnen zij bijdragen aan concrete opgaven van opdrachtgevers, transformaties en urgente maatschappelijke transitie, zoals opgenomen in de nationale bouwagenda, het energieakkoord, het klimaatakkoord van Parijs en de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties. Wat mij motiveert is het scheppen van de juiste randvoorwaarden en een aantrekkelijke omgeving voor architectenbureaus en de mensen die er werken. Met als einddoel een gezonde branche en ruimtelijke kwaliteit voor iedereen. Daar wil ik mij graag voor inzetten. ■

Door **Zamaney Menso**

Het mes snijdt aan twee kanten

COLUMN

De arbeidsmarkt is flink in beweging door technologische ontwikkeling, vergrijzing, robotisering, energietransitie en globalisering. Loopbanen worden steeds gevarieerder en de AOW-leeftijd schuift op. De organisatie van het werk en de relatie tussen werknemer en werkgever veranderen; werkenden kunnen daardoor meer op-eenvolgende en verschillende soorten contracten hebben.

Ook de gevolgen van Covid-19 zullen waarschijnlijk leiden tot forse verschuivingen op de arbeidsmarkt. Sommige sectoren zullen krimpen terwijl in andere sectoren het werk kan toenemen. Door toenemend digitaal werken (online en off-site) zullen ook de functies zelf veranderen.

Belang scholing en ontwikkeling door Covid-19 nóg groter

Scholing en ontwikkeling versterken de weerbaarheid van werknemers bij deze veranderingen en verbeteren hun arbeidsmarktpositie. Investeren in ontwikkeling en scholing is daarom een belangrijke voorwaarde om duurzame inzetbaarheid te realiseren.

Wat is het voordeel als organisaties werknemers de ruimte bieden om zich te kunnen ontwikkelen voor hun huidige óf toekomstige functie, al dan niet in de architectenbranche? Daarmee realiseer je een werkomgeving waarin werknemers hun kwaliteiten en capaciteiten optimaal kunnen inzetten en zo beter fit en gezond de eindstreep halen. Werken aan duurzame inzetbaarheid is werken aan vitale medewerkers binnen een vitale organisatie. Dit veronderstelt een wederkerigheid waarbij de werkgever investeert in medewerkers en medewerkers investeren in de werkgever.

Ontwikkeling juist in de architectenbranche

Ontwikkeling is zeker in zo een veelzijdige en creatieve branche als de architectenbranche ontzettend belangrijk. Je kunt zelfs stellen dat de ontwikkeling van de gehele branche daarmee samenhangt. Wat begint bij een droom of wellicht een gedachtegoed aan de zijde van de opdrachtgever, zet via de architect de eerste stappen naar werkelijkheid. De dromen van de opdrachtgever krijgen vorm via de architect en ontwerper.

Afspraken in cao versus de praktijk

Als vakbonden willen we graag dat alle werkenden de regie en zeggenschap hebben over hun eigen scholing en ontwikkeling. Als werknemer is het van belang dat je zelf nadenkt over je ontwikkeling en toekomst. Maar je werkgever

is ook verplicht zich in te zetten in het kader van jouw persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

In de cao voor de architecten zijn afspraken gemaakt over persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Toch merk ik dat er ondanks de vele mooie en goede praktijkvoorbeelden niet voldoende gebruik van gemaakt wordt. Ik hoor vaak dat dit bijvoorbeeld komt door de hoge werkdruk, hierdoor is er geen tijd voor ontwikkeling. Zowel de hoge werkdruk als het gebrek aan ontwikkeling baart mij als vakbondsbestuurder en als voorzitter van SFA zorgen.

Meer investeren = positieve gevolgen

Tijdens het schrijven van dit artikel ben ik me nog meer bewust geworden van de grote positieve gevolgen die merkbaar zullen zijn als werkgevers (meer) investeren in hun werknemers en ook werknemers in zichzelf. Juist de architectenbranche valt of staat met de ontwikkeling en creativiteit van haar personeel. Investeren in personen zal niet alleen het werkplezier van individuen vergroten en hun positie en mogelijkheden in de branche versterken. Het zal ook de kwaliteit van het werk van architectenbureaus verhogen, en daarmee de positie van bureaus en de opbrengsten. Het mes snijdt dus aan twee kanten!

Zamaney Menso is voorzitter van SFA.

Door **Victor Frequin**
Beeld **Françoise Nick**

WIE NIET GROOT IS... *moet slim zijn*

● Veel bedrijven hebben een HR-afdeling. Zeker als het gaat om bedrijven die uit meer dan vijftig mensen bestaan. Maar wat als je bedrijf te klein is voor een eigen HR-afdeling? Vaak doet de directeur of de secretaresse er dan wat personeelstaken bij. En wanneer het bedrijf iets groter is en over een interne administratie beschikt, kan het een deeltaak van die administratie zijn. Praktisch, maar niet ideaal.

Volgens het pensioenfonds telt Nederland ruim twaalfhonderd architectenbureaus die bij elkaar zo'n negenduizend medewerkers in loondienst hebben. De Kamer van Koophandel telt er veel meer. Dat zijn vooral eenmansbureaus. In totaal werken er ruim twaalfduizend mensen in de architectenbranche.

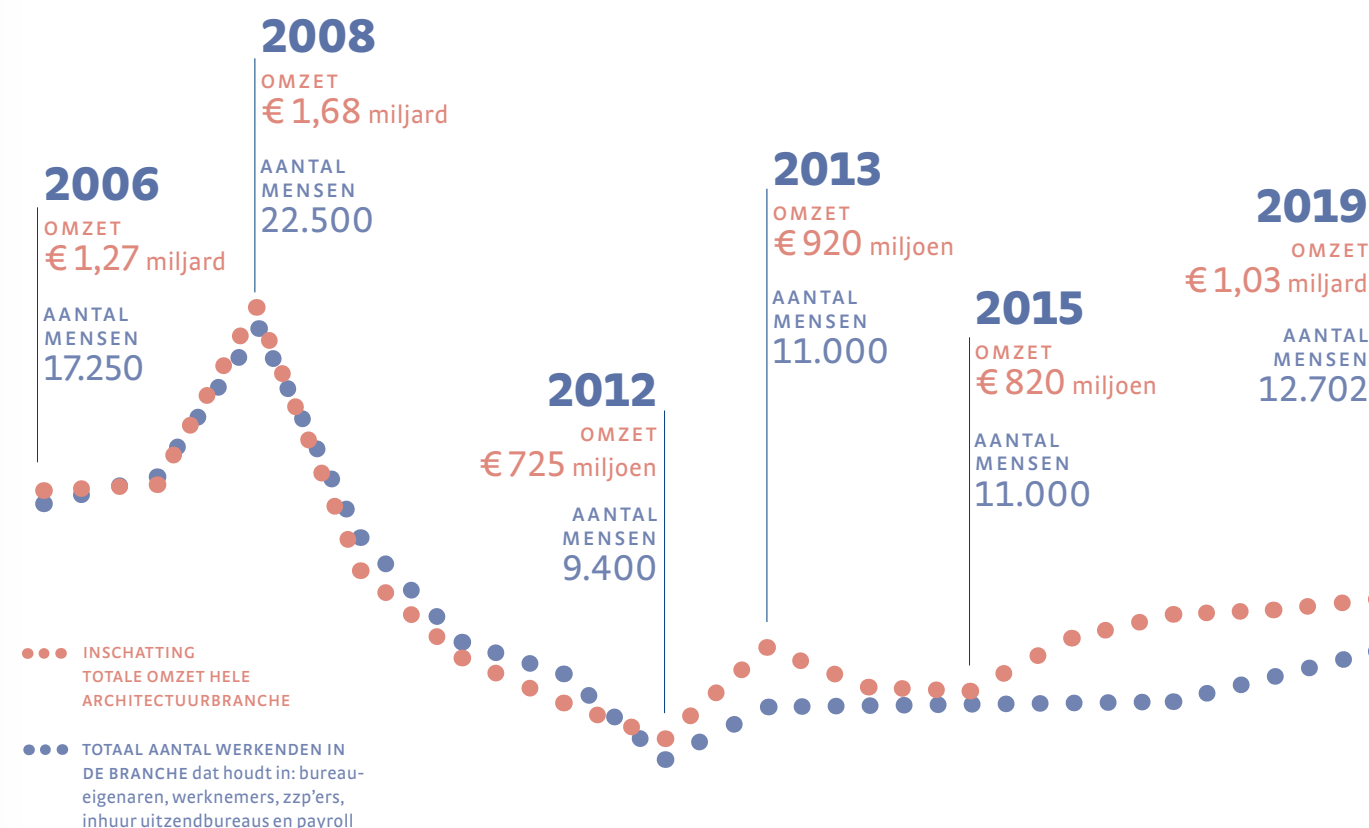
Veel kleine bureaus

BNA-leden kennen een gemiddelde bezetting van 4,4 fte, iets minder dan vijf personen per bureau. De gemiddelde jaaromzet van een architectenbureau bedraagt 369.000,- euro. Onze branche kent dus grotendeels kleine organisaties. Bij een omvang van meer dan veertig fte behoort een bureau al tot de categorie 'grote bureaus'. Het aantal bureaus met honderd of meer medewerkers is letterlijk op twee handen te tellen.

Van oudsher is de architectenbranche sterk georganiseerd. De BNA bestaat al heel lang, er is een branche-cao en een eigen pensioenfonds. Voor het voorbereiden en uitvoeren van de cao is in 1981 SFA opgericht. Het bestuur daarvan is paritair samengesteld, werkgevers en werknemers benoemen ieder vijftig procent van de bestuursleden. Voor SFA werken, naast het bestuur, zes mensen (wat overeenkomt met ongeveer 3 fte).

HR-brancheondersteuning

Om cao-partijen beter te ondersteunen en meer brancheonderzoek te verrichten wil SFA een 'overkoepelende' HR-afdeling voor alle architectenbureaus in Nederland oprichten. Natuurlijk beschikt



BRON: BENCHMARK JAARCIJFERS DOOR BUREAU PANTEIA, IN OPDRACHT VAN BNA

SFA al over een helpdesk waar werkgevers en werknemers met HR-vragen terecht kunnen – van arbeidswetgeving tot de uitvoering van de cao –, maar de behoefte van de sector aan HR-ondersteuning blijkt groter.

Die behoefte hangt onder meer samen met het toegenomen belang van duurzame inzetbaarheid in het algemeen en opleiding en ontwikkeling in het bijzonder. De eisen aan de kennis en kunde van architecten nemen toe. Denk aan IT-innovaties: het ontwerpen en uitwerken van 3D-modellen en het bijbehorende Building Information Modeling. Daarbij werken verschillende disciplines integraal met elkaar samen. Niet alleen binnen het eigen bureau, maar ook daarbuiten, zoals met partijen en teams uit de bouw- en vastgoedsector. Vaak gebeurt dat projectgewijs.

Architecten zijn bij uitstek degenen die het overzicht moeten bewaken, van ontwikkeling of ontwerp tot de daadwerkelijke uitvoering van het project. Zij staan aan de basis van het bouwproces en vormen een belangrijk onderdeel van de innovatie. Zeker als het gaat om duurzaamheid en energietransitie spelen zij een cruciale rol.

Dat kan natuurlijk alleen als de menselijke organisatie daarmee gelijke tred houdt. Dat wat bij grotere bedrijven binnenshuis gebeurt, moet bij kleinere en middelgrote bedrijven sectoraal plaatsvinden. En daarvoor zijn HR-adviseurs nodig. Die kunnen bureaus ondersteunen bij bijvoorbeeld de (ontwikkelingsgerichte) gesprekscyclus, het ontwerpen van eigentijdse functieprofielen, het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, het beschrijven

en indelen van functies en het verminderen van mogelijke spanning in samenwerkingverbanden.

Daarom is het belangrijk dat de SFA-helpdesk langzaam maar zeker uitgroeit tot een sectorale HR-afdeling, een shared service center of, beter nog, een HR-expertisecentrum dat bureaus met raad en daad kan bijstaan om zo een bijdrage te leveren aan de noodzakelijke mensgerichte ontwikkeling binnen onze branche. Met een jaarlijkse bijdrage van iets meer dan vijftig euro per medewerker opereert SFA bijzonder kostenefficiënt. Zo kunnen de architecten de *brains* van de bouw- en vastgoedsector zijn, klein blijven en toch slim zijn.

Victor Frequin is secretaris-penningmeester van SFA.

INTERVIEW

Door **Joke Willekes, SFA**Foto's **Peter Valckx**

Hoe ontwerp je effectiever, creatiever en flexibeler werken en leren? Die vraag probeert het bijna honderdjarige Kraaijvanger niet alleen te beantwoorden bij het ontwerpen van leeromgevingen, ook binnen het eigen bureau wordt naar antwoorden gezocht. De kredietcrisis vormde de aanleiding om het bureau in 2015 grondig te hervormen. Het streven? Een lerend architectenbureau creëren waarin alle zestig medewerkers zich continu kunnen ontwikkelen. THF vroeg partner-architect **Vincent van der Meulen (1982)** naar de huidige stand van zaken.

Altijd in ontwikkeling

Om te beginnen, wat verstaan jullie precies onder een lerend architectenbureau?

Binnen Kraaijvanger onderscheiden we twee soorten leren. In de eerste plaats heb je 'slim leren'. Dat is snel leren wat de maatschappelijke ontwikkelingen van ons vragen. Een lerend architectenbureau zorgt ervoor dat die kennis zo spoedig mogelijk intern wordt gedeeld. Hierdoor kunnen medewerkers steeds op elkaars oplossingen voortborduren. En in de tweede plaats heb je 'wijsheid'. Daaronder verstaan we het vasthouden van kennis, zodat je die ook op de langere termijn kunt aanwenden. Als oud bureau zien we nog wel eens dat we het wiel na dertig jaar opnieuw uitvinden. Zo keren dingen die al in de jaren zeventig zijn bedacht in de hedendaagse architectuurpraktijk terug als innovaties. Vermoedelijk geldt dat

voor bijna de hele discipline, misschien zelfs wel voor de hele bouw. Een lerend architectenbureau probeert wijsheid juist voor langere tijd te bewaren, zodat die diep kan doorklinken in de ontwerpbeslissingen.

Hoe stimuleer je de snelle kennisdeling in een lerende organisatie?

Inmiddels zit dat slimme leren redelijk geborgd in ons architectenbureau. We werken met zelfsturende teams. Dat zijn teams van acht tot tien mensen. Daarin zijn alle disciplines vertegenwoordigd: de projectleiders, de technisch ontwerpers, de projectarchitecten, de stagiairs, de assistent-ontwerpers, de tekstschrijvers. Ze doen samen zes tot acht projecten in verschillende fasen. Binnen de teams dragen jongeren hun softwarevaardigheden over aan anderen, terwijl de jongeren op hun beurt

In gesprek met...

**Vincent
van der
Meulen**



kunnen profiteren van de bouwkundige kennis en ervaring van ouderen. We werken bewust met kleine teams, omdat iedereen elkaar dan dagelijks spreekt. Dat contact binnen de teams is het belangrijkste. Verder bevorderen ook het interieur en de kantoorindeling

‘We werken bewust met kleine teams, omdat iedereen elkaar dan dagelijks spreekt.’

de interne communicatie. Hoge kasten met magnetische displaywanden delen de grote kantoorruimte op in een eigen ‘studio’ voor elk team. Op de wanden hangen alle lopende projecten. Wie een rondje door het kantoor loopt, kan precies zien waar welk team mee bezig is. Wanneer iemand van het ene team ziet dat iemand van het andere team bezig is met bijvoorbeeld ouderenwoningen, dan is een afspraak om kennis met elkaar te delen snel gemaakt. Zo kan je op een heel natuurlijke manier met elkaars werk in contact komen, iets wat vóór de hervorming van ons bureau minder vanzelfsprekend was.

Kun je nog iets meer vertellen over het ‘vasthouden’ van wijsheid?

Wijsheid zit vooral in mensen. Daarom zijn we recentelijk begonnen om voor seniors een soort ‘BEP’ (beroepservaringperiode) op te zetten. Dat houdt

onder meer in dat we kennissessies organiseren die enigszins lijken op de bijeenkomsten van de reguliere BEP-pers. Tijdens deze sessies buigen we ons over de vraag hoe je de kennis en ervaring van seniors maximaal kunt benutten voor het gehele bureau. Er zit heel veel kennis en wijsheid in de seniors. Dat moeten zij van zichzelf weten en ook kunnen uitdragen op de werkvloer. Daarnaast ontwikkelen we software voor interne kennisdeling, voor zowel het snelle leren voor de korte termijn als het bewaren van kennis en wijsheid voor de langere termijn. Met deze software kun je zaken snel en gemakkelijk terugvinden en onderwerpen *top of mind* houden. Neem de kennis die je opbouwt rondom pitches of prijsvragen. Wanneer je die niet wint, verdwijnt waardevolle informatie over bijvoorbeeld materiaalonderzoek, ruimtelijke organisaties en duurzaamheidsstrategieën al snel op een archiefserver. Om dat soort kennis nabij te houden hebben we deze software ontwikkeld. Die bevindt zich nu nog in een pril stadium, maar na het succesvol voltooiën van de ontwikkelingsfase willen we het systeem op de markt brengen voor andere architectenbureaus.

Hoe is de hervorming tot lerend architectenbureau verlopen?

Dat was een langzaam en vloeibaar proces. Helemaal in het begin ging het best stroef. Niet alleen voor de teams, ook voor ons als leidinggevend was het een behoorlijke zoektocht. Er kwamen veel vragen op ons af. Hoe moeten de teams precies gaan werken? Moet er binnen de teams een hiërarchie zijn? Moet je de teamsamenstelling jaarlijks laten rouleren? Bij de beantwoording van dit soort vragen lag de nadruk in eerste instantie vooral op sturing. De afgelopen jaren vond er echter een ver-

‘We bemoeien ons zo min mogelijk met het operationele proces.’

schuiving plaats naar meer loslaten. We accepteren dat teams van elkaar verschillen en dat er uiteenlopende werkwijzen bestaan. Wel werken we volgens dezelfde tekenregels en grafische afspraken. Verder is het aan de teams om te bepalen hoe ze inplannen en wie ze op welk project zetten. Zolang de kwaliteit hoog is, onze opdrachtgevers blij zijn, financiële afspraken worden nagekomen en deadlines worden behaald, bemoeien we ons zo min mogelijk met het operationele proces.

Hoe gaan jullie met medewerkers in gesprek over hun ontwikkeling?

Eens per jaar voeren we reviewgesprekken, waarin ook teamleden elkaar feedback geven. Daarnaast is er het hele jaar door projectgerelateerde feedback. Na elke projectfase evalueren we het functioneren en kijken we naar mogelijke groei, dat geldt zowel voor het team als de individuele teamleden. We vinden het belangrijk dat mensen op meerdere posities binnen een team inzetbaar zijn. Dat betekent dat zij zich vrij breed moeten kunnen ontwikkelen. Tegelijkertijd stimuleren we medewerkers om ergens in uit te blinken. Dan gaat het om iets wat iemand na aan het hart ligt, iets waarvoor hij of zij een intrinsieke motivatie heeft, een zogeheten *passion expertise*. Zo sprak ik laatst met een medewerker over houtbouw, een onderwerp dat ze al drie keer eerder op de agenda had gezet. Ik zei tegen haar: ‘Zorg jij nou dat je de beste wordt



‘Wij geloven dat je leert door te doen.’

in houtbouw. Zeg maar welke cursussen je daarvoor wilt doen en welke mensen je graag wilt spreken, dan gaan wij dat voor je regelen.’ Na enige tijd nodigen we diegene uit om een bureaupresentatie te verzorgen over de laatste inzichten binnen dit specialisme. Daarna is iemand binnen *Kraaijuanger* hét kennisbaken voor houtbouw.

Wij geloven dat je leert door te doen. Dat geldt zowel voor beginnende als meer ervaren medewerkers. Laat ik onze BEP-pers even als voorbeeld nemen. Na afronding van de beroepservaringperiode zoeken we zo snel mogelijk een flink project voor ze, waarbij ze in hun rol als projectarchitect de volle verantwoordelijkheid krijgen en met veel facetten van het vak in aanraking komen. Dan zeggen we tegen ze: ‘Laat maar eens zien wat je kunt, jij bent nu de architect.’ Daarbij krijgen ze natuurlijk wel ondersteuning van een senior en partner.

Welke tips zou je andere architectenbureaus willen geven?

Het allerbelangrijkst is het geven van verantwoordelijkheid aan medewerkers. Leren doe je vooral door iets te doen wat je nog niet eerder hebt gedaan. Daar hoort het maken van fouten bij. De bedrijfscultuur moet dat ook toelaten. Wie fouten maakt of ergens echt niet uitkomt, moet dat meteen kunnen aangeven. Het ergste wat je kunt hebben is dat je mensen wel verantwoordelijk maakt, maar dat ze hun fouten niet durven toe te geven waardoor het probleem slechts verergert en ze er uiteindelijk ook niets van leren.

Het is een samenspel van mensen in het diepe gooien, back-up geven en een veilig leerklimaat creëren waarin ze fouten durven toegeven en ervan leren, ook met elkaar. Vertrouwen spreken we

‘Fouten maken hoort erbij.’

soms ook letterlijk uit: ‘Dit kan je, dit ga je doen.’ Dat zeggen we niet alleen tegen jongeren, maar ook tegen oudere medewerkers of seniors die iets nieuws gaan doen.



Wat is er door de coronacrisis voor jullie veranderd?

Door de coronacrisis zijn we erachter gekomen hoe afhankelijk we zijn van elkaars fysieke nabijheid voor de dagelijkse kennisdeling, het vloeien van kennis door het bureau heen.

Eerder in ons gesprek hadden we het al over de ontwikkeling van software voor kennisopslag en -deling. Door corona zijn we nu tempo aan het maken met deze plannen.

Hoe gaat het met het contact binnen de teams?

Dat loopt. We merken wel dat teams daar verschillend mee omgaan. Sommige teams beginnen de dag met een korte Teams-meeting. In andere teams werken alle teamleden aan hetzelfde project en spreken elkaar al de hele dag door. Er zijn ook collega's die Teams laten aanstaan, alsof ze naast elkaar zitten.

En het contact tussen teams?

Het contact tussen de teams mis je natuurlijk wel. Vandaar dat er nu meer online bureauoverleggen plaatsvinden. Maar dat is eigenlijk niet wat je wilt. Je wilt dat het contact tussen teams de hele dag doorgaat en dat ze elkaar blijven voeden met kennis en informatie.

Zijn er nog andere gevolgen door corona?

Dit jaar hebben we bewust minder stagiairs aangenomen dan normaal. Zeker in het begin van hun stage zijn stagiairs vaak onzeker en stellen ze veel vragen. Wanneer je met elkaar in één ruimte zit, kan je hun vragen snel beantwoorden. Op afstand gaat dat minder goed. Ook de begeleiding van nieuwe medewerkers gaat anders dan vóór corona. Net als stagiairs moeten ook nieuwkomers in het ritme komen, hun weg zien te vinden binnen het bureau en collega's leren kennen. We koppelen nieuwe collega's vaker en langer aan een senior die ze de eerste weken echt alles kunnen vragen. Die een-op-eenkoppeling is in coronatijd belangrijker geworden.

Wat heeft de hervorming tot lerend architectenbureau jullie opgeleverd?

De hervormingen hebben ons een stuk wendbaarder gemaakt, lichtvoetiger ook, omdat we met die teams in wezen zes kleine bureautjes hebben. Met zes

teams kun je als bureau in de breedte nog sneller kennis opbouwen, zoals het geval is bij de woningbouw voor ouderen. Nooit eerder hadden we aan zo'n project deelgenomen, maar de kennis daarover wordt heel snel opgebouwd en er vloeien nieuwe projecten uit voort. Daar ben ik wel trots op. Niet alleen omdat je dat project binnenhaalt, maar ook omdat je meteen op een hoog kennisniveau zit en comfortabel in vergaderingen kunt meepraten. En daarbij: leren is leuk! Natuurlijk ging dit niet van de ene op de andere dag en ik denk dat we nog lang niet zijn waar we willen zijn. Maar als wij vijf jaar teruggaan in de tijd en kijken naar de manier waarop we toen kennis opbouwden en uitwisselden, dan is dat een wereld van verschil met nu.

Tot slot, wil je nog iets toevoegen?

Er zijn meerdere spin-offs ontstaan – of aan het ontstaan – om snel leren te bevorderen en kennis te delen. We merkten dat de kennisopbouw niet snel genoeg gaat wanneer slechts één medewerker zich bezighoudt met het maken van rendering visualisaties voor *Kraaijuanger*. Daarom hebben we de BV Plotvis opgericht. Die verricht ook werkzaamheden voor andere architectenbureaus en ontwikkelaars. Andere bureaus stellen andere vragen, waardoor onze kennisopbouw wordt verbreed en versneld. Datzelfde geldt voor onze specialistische tak BIM & Beyond. Die werkt zowel voor *Kraaijuanger* als voor andere architectenbureaus, aannemers. Binnenkort start ook nog een stichting voor circulaire exploitatie. Deze stichting zal klanten gaan adviseren die na oplevering worstelen met duurzaamheidsvraagstukken. We gaan die kennis bundelen en openbaar beschikbaar maken, zodat ook daar een versnelling in komt. ■

Nachoem M. Wijnberg

IN DE TUIN

Geen tuinarchitect vragen,
maar een loodgieter,
voor een zwembad, een vijver in de tuin,
want er gaat water in en uit. Eerst nieuwe funderingen
want vol weegt het zwembad (als het precies tot de rand gevuld is
en langs de rand afvoergoten voor als het te hoog komt)
zoveel meer dan waar het de plaats van inneemt
en dan wil ik in het water kunnen stappen
waarin mijn vrouw al is (ik heb meer tijd nodig,
zoals een tijger die achterwaarts in een vijver stapt,
midden in het bos, waarin zijn vrouw al zit). Hoe kan een vijver maken
(hoe een vijver laten maken) dat de tuin veel kleiner lijkt
als iemand vanuit het huis kijkt? Wordt een tuinarchitect
niet gevraagd om het groter te laten lijken
of is het een truc om gasten zo ver te krijgen dat ze gaan lopen
naar de waterval en het gebergte aan het uiteinde (van de vijver)
en het duurt dagen voordat ze terugkomen,
als ze dat nog doen.

5 vragen aan...

Douwe Kelderman



1 Wat doe je aan persoonlijke ontwikkeling?

Tijdens het functioneringsgesprek krijg ik feedback over mijn functioneren en ontwikkeling, dat gaat trouwens op een prettige en opbouwende wijze. Samen met mijn werkgever stel ik doelen voor de komende periode. Die worden halfjaarlijks geëvalueerd, maar hierover kan ik altijd tussentijds met mijn werkgever van gedachten wisselen. De drempel is laag. Naast het verrichten

van projectwerkzaamheden ben ik voorzitter van de ondernemingsraad en teamcoördinator van ons zelfsturende projectteam. Die diversiteit van taken en rollen spreekt mij aan. Hierdoor krijg ik de gelegenheid om mezelf breder te ontwikkelen dan alleen als architect. Verder heb ik een gezin met twee jonge kinderen en musicer ik graag. Voor mij is een gezonde balans tussen werk en privé belangrijk. Persoonlijke ontwikkeling vindt niet alleen plaats achter je bureau, maar ook daarbuiten. Daarom denk ik dat mijn persoonlijke en professionele ontwikkeling elkaar wederzijds versterken.

2 Welke opleidingen heb je de afgelopen twee jaar gevolgd?

Enige tijd geleden hebben we met de ondernemingsraad een tweedaagse cursus gevolgd. Die ging onder meer over teamcompetenties en gespreksvaardigheid. Naar aanleiding van onze Franse projecten heb ik een cursus Frans gedaan en mijzelf daarin verder ontwikkeld. Daarnaast biedt ons bureau geregeld Revit-trainingen aan om het kennisniveau van de medewerkers nog verder te verdiepen. In 2019 heb ik hiervoor bijvoorbeeld een cursus Dynamo gevolgd.

3 Welke opleiding zou je nog graag willen volgen en waarom?

De cursus gespreksvaardigheid vond ik zeer interessant. Daaraan zou ik graag een vervolg geven.

4 Hoe ziet je ideale loopbaan eruit?

In de eerste plaats werk ik graag aan vernieuwende projecten die waarde toevoegen aan onze samenleving. In

de tweede plaats vind ik het belangrijk om bij al onze werkzaamheden oog te houden voor dé grote onderwerpen van onze tijd: klimaatverandering en duurzaamheid. In mijn ideale loopbaan als architect kan ik een bijdrage leveren aan het formuleren van oplossingen voor deze vraagstukken. Ik wil mijn talenten benutten en door mijn werk uitgedaagd worden. Ook om mijzelf op andere vlakken te ontwikkelen tijdens de verschillende fases in mijn leven.

5 Welke invloed heeft corona op jullie opleidings- en ontwikkelingsbeleid?

De afgelopen tijd heeft ons bureau vooral gekeken naar wat er allemaal wél mogelijk was op opleidings- en ontwikkelingsgebied. Vaak bood een combinatie van fysieke en digitale aanwezigheid uitkomst. De belangrijkste les die we als bureau in 2020 hebben geleerd is dat thuiswerken ook kansen kan bieden. We zijn daarin flexibeler geworden, omdat er vaak veel meer mogelijk bleek dan we in pre-coronatijd dachten. Dat nemen we mee als winst voor de toekomst. Tegelijkertijd gaat er voor het ontwerpproces niets boven de dynamiek die ontstaat wanneer we gezamenlijk in dezelfde ruimte samenwerken. Laten we hopen dat dat in 2021 weer wat vaker mogelijk zal zijn.

Douwe Kelderman (1983) is architect bij Benthem Crouwel Architects in Amsterdam. Dit architectenbureau is opgericht in 1979, telt ongeveer zestig medewerkers en werkt aan een breed scala van vaak complexe en innovatieve projecten: van publieke gebouwen tot grote infrastructurele projecten en masterplannen.

Paul Numan



1 Wat doe je aan persoonlijke ontwikkeling?

Jaarlijks voeren mijn werkgever en ik een ontwikkelingsgesprek. In dat gesprek bespreken we zowel de korte als de langere termijn. Waar sta ik nu? Waar zou ik over vijf jaar willen zijn? Daarnaast stel ik mezelf elk jaar een persoonlijk doel. Een onderdeel daarvan is het volgen van een opleiding waarmee ik mijn vakkennis en -kunde kan verbreden of verdiepen. Ik nam daardoor bijvoorbeeld deel aan de Health Innovation School, een initiatief van de Radboud Universiteit en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Als architect heb ik mezelf gespecialiseerd in gezondheids-

zorgprojecten. De veranderingen in de zorg en de zorgomgeving zijn groot en gaan snel. Het is belangrijk dat je op de hoogte bent en blijft van alle innovaties. Daarnaast leer je tijdens deze opleiding hoe je zélf kunt innoveren. Heel interessant. Verder probeer ik jaarlijks een aantal dagen stage te lopen bij een van onze opdrachtgevers.

2 Welke opleidingen heb je de afgelopen twee jaar gevolgd?

Bouwlokaal, ondernemen voor ruimtelijk ontwerpers. Deze opleiding is vooral bedoeld voor ontwerpers die zich willen ontwikkelen als ondernemer en hun concurrentiepositie proberen te versterken. Aan de hand van het zogeheten 'Business Model Canvas' definieer je welke toegevoegde waarde je hebt – of kunt ontwikkelen – voor de markt, je opdrachtgever of je werkgever. Het maakt dus niet uit of je in loondienst werkt, partner bent bij een bureau of een eigen bedrijf wilt oprichten.

3 Welke opleiding zou je nog graag willen volgen en waarom?

Voor de verdieping van mijn vakgebied denk ik aan een promotieonderzoek. Ik zou willen onderzoeken hoe functionaliteit en beleving samenkomen in de gezondheidszorg, en of we dit kunnen vergelijken met andere sectoren, zoals cultuur, toerisme, horeca en wellness.

4 Hoe ziet je ideale loopbaan eruit?

Ik wil graag op zoveel mogelijk architectonische vlakken acteren. In de kruisbestuiving tussen verschillende onderdelen schuilt voor mij een meerwaarde. Die diverse disciplines kunnen elkaar positief beïnvloeden. Ik haal inspiratie uit het realiseren van mooie projecten met tevreden opdrachtgevers, maar ook uit het verrichten van

onderzoek ter verdieping van mijn vakgebied. Een voorbeeld hiervan is het ontwikkelen van een matrix voor standaardstructuren van afdelingen in de gezondheidszorg. Wat gebeurt er met de ruimtelijke effecten wanneer je een van de factoren binnen die matrix aanpast? Verder vind ik het leuk om mensen op te leiden en, omgekeerd, van deze jonge mensen te leren. Ze leren me bijvoorbeeld af te stappen van het adagium 'Zo doen wij dat altijd', en verder te kijken dan het geijkte.

5 Welke invloed heeft corona op jullie opleidings- en ontwikkelingsbeleid?

Doordat wij fulltime thuiswerken wordt kennisoverdracht en het delen van ervaring lastiger en minder vanzelfsprekend. Jonge en nieuwe medewerkers hebben daar de meeste hinder van. Dit betekent dat je daar als bureau bewuster aandacht aan moet geven. Die bewustwording zorgde ervoor dat we digitale kennisdeelsessies organiseren en dat we het concept van een buddy willen introduceren, waarbij we medewerkers aan elkaar koppelen.

Daarnaast willen we met groepjes gaan werken die elkaar dagelijks digitaal opzoeken om zo de drempel te verlagen voor collega's die hun kennis en vaardigheden willen vergroten. Persoonlijk zie ik een tijdelijke beperking in het volgen van een opleiding en in het ontwikkelen van kennis doordat ik minder in aanraking kom met gebruikers en het bouwproces.

Paul Numan (1970) is projectarchitect bij Wiegerinck, gevestigd in Arnhem. Dit architectenbureau is opgericht in 1948, telt ongeveer vijftig medewerkers en richt zich voornamelijk op gezondheidszorg, onderwijs en hoogwaardig onderzoek.

Door Fedde Monsma

Loopbanen laten zich leiden

● In een vorig leven was ik vakbondsbestuurder bij de distributiecentra van Albert Heijn, een mooi bedrijf, volop in beweging. De vakbond had in zijn arbeidsvoorwaardenbeleid bedacht dat 'levensfasegericht personeelsbeleid' tijdens elk cao-overleg op tafel moest komen. Dat is volgens het CNV: 'beleid dat zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie'. Ik dus enthousiast aan de slag bij die mannen met hun stalen spieren van het kratten tillen en een dienstverband van gemiddeld twintig jaar. Totdat na drie onderhandelingsronden een van de kaderleden op mijn schouder tikte en zei dat de medewerkers het heel mooi vinden, maar liever een salarisverhoging krijgen dan een opleiding.

Van deze mannen leerde ik dat loopbanen zich niet zómaar laten leiden. Nieuwe technologie, de toename van flexibele arbeid en de intensivering daarvan kunnen verregaande gevolgen hebben voor de hoeveelheid en de aard van het werk, stelt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid in het rapport *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht* dat begin vorig jaar uitkwam. Nu hebben we aan de ene kant nog vaste banen die in functieomschrijvingen besloten liggen en aan de andere kant de vele vormen van flexibiliteit. Maar ook in vaste banen zal de aard van werk wijzigen. Functies zullen veranderen naar rollen en taken die medewerkers (ik spreek liever van 'werkenden', omdat die term ook alle vormen van werk omvat) ook op andere plekken en zelfs wel tegelijk bij andere

werk- of opdrachtgevers kunnen gaan doen. Hoewel ondernemers steeds meer hun maatschappelijke verantwoordelijkheid pakken, reageren zij vooral op marktontwikkelingen.

Loopbaanbeleid

Als het coronavirus één ding duidelijk maakt, dan is het wel dat loopbaanbeleid écht nodig is. Werkenden zullen de conjunctuurschommelingen moeten volgen. En dat is lastig. Veel werkenden hechten nog steeds aan een vast contract (lees: inkomenszekerheid). Zij zijn terecht onzeker over hun kansen en mogelijkheden.

Je kunt dan, zoals die distributiemedewerkers bij AH, net doen of de wereld niet verandert en jij de eindstreep wél gezond zal halen. Een optie die misschien minder vreemd is dan ze klinkt. Als de markt al onzeker is over de toekomst, de experts het eigenlijk ook niet goed weten, waarom zou de gemiddelde werkende zich dan voorbereiden op al die veranderingen in het werk? Wat moeten werkenden met programma's over levensfasegericht personeelsbeleid, employability, zoals het later ging heten, en nu duurzame inzetbaarheid? Meedoen, want het is belangrijk voor je. Ja, dat zal, maar als de urgentie ontbreekt en werkenden niet inzien waarom dat nodig is, zal het duwen en trekken blijven.

In *Waardevol werkgeven*, de arbeidsvoorwaardennota 2020 van MKB-Nederland, VNO-NCW en AWWN, staat dat er meer oog moet komen voor de ontwikkeling van werknemers en voor

een goede werk-privébalans. Door voor alle leeftijdsgroepen in te zetten op ontwikkeling en opleiding kunnen mensen langer, plezieriger en gezonder werken. Zo wijst het rapport op de mogelijkheid van het uitbreiden van ontwikkelbudgetten. Het klinkt allemaal nogal instrumenteel, we geven geld en dan is het geregeld. Dat is te kort door de bocht.

Sociale innovatie

Hoogleraar Strategie en Innovatie Henk Volberda pleit voor meer sociale innovatie in bedrijven: 'Bedrijven investeren te weinig in zachte kanten van innovatie, zoals leiderschap en organisatievorm, vaardigheden van medewerkers, of co-creatie met partners'. Uit onderzoek blijkt dat slechts 25% van het innovatiesucces in Nederland bepaald wordt door R&D-investeringen en dat 75% van het succes afhangt van sociale innovatie; de menselijke factor wordt structureel ondergewaardeerd. Ja, werk- en opdrachtgevers zullen anders naar werkenden moeten gaan kijken en hun vakmanschap en professionaliteit met meer vertrouwen faciliteren: dát maakt ze duurzaam inzetbaar. Maar daarmee is de kous niet af, de wederkerigheid zit in de eigen verantwoordelijkheid van werkenden. Onderneem in je loopbaan: werken en leren moeten in het standaardrepertoire van werkenden terechtkomen om duurzaam inzetbaar te blijven. Daar mag best wat paternalisme in zitten om werkenden mee te nemen in de onbestendige toekomst van de veranderende arbeidsmarkt.

Eisen stellen

Er is echter wel een belangrijk onderscheid tussen opleiden en ontwikkelen. Opleiden betekent leren uit boeken, kennis opdoen, al dan niet gecombineerd met de praktijk om daarna iets te kunnen. Opleiden is vooral functiegericht, je kunt je werk er beter door doen en ja, of het nou leuk is of niet, dat is door veranderingen in de aard van werk dikwijls wel noodzakelijk. Daarin ligt een grotere rol voor werk- en opdrachtgevers om eisen te stellen aan opleidingsniveaus en bijbehorende verbeterde arbeidsproductiviteit.

Ontwikkelen is gericht op vaardigheden, al dan niet gecombineerd met opleiden. Hier komen vakmanschap en professionaliteit samen met jezelf verbeteren. Talenten kunnen worden gestimuleerd en je wordt er beter van. Ontwikkeling is arbeidsmarktgericht, het verbetert je eigen inzetbaarheid. Hier ligt een grotere rol voor de eigen verantwoordelijkheid van de werkende: je arbeidsmarktwaarde op peil houden. De coronacrisis laat zien dat die in een groot aantal sectoren essentieel blijkt te zijn. De werkloosheid loopt op, wat betekent dat werkenden andere dingen moeten gaan doen. Het betekent ook dat velen hun kennis en vaardigheden moeten actualiseren, zodat die naadloos aansluiten bij wat de huidige arbeidsmarkt vraagt. Natuurlijk kan je het dak beter repareren wanneer het droog is, maar als je niet kunt voorspellen wanneer het ophoudt met regenen – vooralsnog houden de onzekere tijden aan –, dan moet je niet gaan bezuinigen op de eigen inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

Rollen en taken

Leren uit boeken is voor veel mensen niet vanzelfsprekend, laat staan dat zij er lol in hebben. Mensen leren veel in hun werk, de creativiteit en inventiviteit van werkenden moet niet worden onderschat. Vanuit een klassieke arbeidsmarkt waarin functies bepalen welk werk je doet, gaan we naar rollen en taken waarbij je goeddeels zelf kunt bepalen hoe je werk eruit ziet. Dat vraagt om overzicht van bestaande vaardigheden en kennis van werkenden. Ik pleit daarom voor een nationaal systeem van Erkenning van Verworven Competenties (EVC's). Waar het EVC Centrum Nederland al een breed aantal sectoren bedient, zou dat voor álle werkenden vrij toegankelijk moeten zijn. Een individueel competentiepaspoort wordt dan je ticket op de veranderende arbeidsmarkt waarin je kunt laten zien wat je allemaal in huis hebt.

Achteraf gezien had ik bij die AH-distributiemedewerkers natuurlijk mijn poot stijf moeten houden. Robotisering is daar inmiddels verder doorgevoerd, werkenden zijn met minder, werken flexibeler en verrichten andere taken. Een paar procent meer loon is instant-bevrediging, dat helpt je niet bij het zoeken naar nieuw werk, jezelf verbeteren wel. Soms moet je die loopbaan misschien wél leiden.

Fedde Monsma is politicoloog en arbeidsmarktdeskundige. Auteur van *Poldermodel 3.0, de toekomst van arbeidsverhoudingen*.

Door Dirk Leyman

Zelf-destructieve saga's van bouwkundig falen

Charlotte Van den Broeck reist dertien tragische architecten achterna.



● ‘Met haar ragfijne zinnen legt Van den Broeck poëzie in mislukking,’ zo vond *NRC Handelsblad* over *Waagstukken*, het prozadebuut van de amper negenentwintigjarige Vlaamse dichteres. Het was lang niet de enige lofprijzing die Charlotte Van den Broeck (1991) mocht opspelden voor haar eerste prozaboek, na ook al twee bekroonde dichtbundels (*Kameleon* uit 2015 en *Nachtroer* uit 2017). *Waagstukken* werd bovendien gelauwerd met de Confituur Boekhandelsprijs en belandde op de shortlist van de Boekenbon Literatuurprijs, terwijl het boekenpanel van *De Wereld Draait Door* het destijds uitriep tot ‘Boek van de Maand’. De auteur stond zelf verbaasd te kijken dat er amper een wanklank over viel te noteren.

Waarom maakte dit boek over architecten zoveel los? Paradoxaal genoeg staan nét grandioze echecs centraal in dit sterk staaltje non-fictie, waarin Van den Broeck veel persoonlijke componenten binnensmokkelt én waarvoor ze bovendien heel wat kilometers aflegde. In *Waagstukken* reist ze dertien tragische architecten achterna. ‘Ze hanteren het gereedschap van de hoogmoed, maar ze falen,’ aldus haar leidmotief. Van den Broeck speurt met intense vasthoudendheid naar het lot van bekende, minder bekende én in meerderheid vergeten bouwmeesters als de Oostendse ‘De Grote Post’-architect Gaston Eysselinck (1907-1953), de zenuwzieke Francesco Borromini (1599-1667), de rivaal van Gian Lorenzo Bernini, de ‘drievoudig gestorven’ Maltees Stefano Ittar (1724-1790), architect van de bibliotheek van Malta, of Lamont Young (1851-1929). Ze pleegden zelfmoord in een door hen ontworpen gebouw of raakten verlamd door hun eigen scheppingen. Hamvraag van het boek is dan ook: ‘Wanneer is een mislukking de moeite om voor te sterven?’ Ofwel: ‘wanneer wordt een fout groter dan het leven, of zo allesomvattend groot dat het leven zelf mislukking wordt?’

Soms lijkt het wel een verwoed gevecht tegen mediocriteit, dat deze architecten bedrijven. Drie jaar lang bezocht Van den Broeck hun ‘misluktingsplekken’: ‘Om de architecten uit hun falen te recupereren, hun gezichten op te rapen, iets te stellen tegen de nuttelosheid van hun wanhoop, tegen het absolute van hun daad,’ klinkt het niet zonder enige pathetiek. Van den Broeck start haar expedities (eerst had ze vierentwintig casussen op het oog, het werden er uiteindelijk dertien) in haar geboortestad Turnhout. Daar werd ze in hoge mate geïntrigeerd door de peripetieën van het plaatselijke zwembad dat vanaf de opening in 2006 werd geteisterd door bijna noodlottige problemen. Zo raakte de paardenstaart van een zwemster in een afvoerpijp verstregeld, verloren zwemmers stukken huid door vreemde incidenten en zakte het bad weg vanwege de moerassige ondergrond, terwijl er op een dag melkwit zwembadwater in het bassin liep en voor paniek zorgde. De stad besloot zo waar op dezelfde plek later een nieuw bad te bouwen.

Bouwmeesters in spagaat

Het openingshoofdstuk neemt een wat lange aanloop naar de *pièce de résistance*, maar essentieel is dat in Turnhout de stadslegende de ronde deed dat de architect aan het kelderplafond een koord rond zijn nek zou hebben geknoopt. Was het echt zo gegaan? De geruchtenmolen in de Kempische stad deed zijn werk. Wel vaker weet Van den Broeck niet hoe ze de mythologie rond een architect

precies moet zien uit te klaren. ‘Ik kwam er gaandeweg achter dat het voor mijn onderzoek niet veel uitmaakte of de architecten al dan niet zelfmoord hadden gepleegd. Het is niet zo dat iemand zijn leven beëindigt omdat er één steen fout ligt. Dat causale verband moest ik snel loslaten,’ vertelt ze in een interview met *de Volkskrant*. Zeker is dat de bouwmeesters telkens in de knel komen door de spagaat tussen ambacht, kunstenaarschap, visie, artistieke beperkingen, opdrachtgevers en instanties. En hun temperament, natuurlijk.

Zo toog Van den Broeck naar Napels, waar Lamont Young zijn Villa Ebe bouwde voor zijn kindbruid Ebe Cazzani en de stad zelf helemaal op de schop wilde nemen. Op zijn achtenzeventigste schoot hij zich door het hoofd, in de toren van zijn laatste woning in *gothic style*. ‘Is dat een afwijzing van het leven of van de dood?’ vraagt Van den Broeck zich af over een zelfmoord op zo’n vergevorderde leeftijd. Naar Wenen gaat het, met de beroemde Wiener Staatsoper (‘die versunkene Kiste’) en de tragische bouwmeesters Eduard van der Nüll en August Sicard von Sicardsburg die hun eigen schepping niet eens zagen geopend. Gaston Eysselinck – van het nu zo fraai gerenoveerde Oostendse en tot modernistisch meesterwerk uitgeroepen ‘De Grote Post’ – werd zelfs de toegang tot zijn eigen gebouw ontzegd en beroofde zich van het leven. En dan is er de Kinetic Sculpture Garden die in de suïcide van de excentrieke Amerikaan Starr Gideon Kempf uitmondde. Of de Amerikaanse ontwerper

George Arthur Crump van de Pine Valley Golf Club, ’s werelds meest uitdagende golfbaan waar het gras niet wilde groeien, en verder de instorting van het Knickerbocker Theatre in Washington in 1922 waarbij vijfenzeventig mensen omkomen. Niet minder merkwaardig en bijwijlen hilarisch is de saga van de gedraaide kerktoerspitsen in het Franse Verchin. Maar Van den Broeck begeeft zich ook naar Glasgow en het Kelvingrovemuseum, en heeft het over de emanciperende rol van de Glasgow Four: de artnouveaukunstenaars Charles Rennie Mackintosh, James Herbert MacNair en de zussen Margaret en Frances MacDonald.

Volmaaktheidsdrang

Van den Broeck verricht in feite *investigative journalism*, zoekt ooggetuigen, wandelt rond en toont zich vooral een scherpzinnig kijker, met oog voor het treffende detail. Ze wordt langzaam ook een ‘participant’ in dit persoonlijk getinte boek, af en toe weet je niet goed of je in die intiemere passages met fictie te maken hebt, en hoezeer ze de werkelijkheid naar haar hand zet. Stilistisch zit *Waagstukken* op de schopstoel van verschillende genres: reisverhaal, filosofie, geschiedschrijving, maar ook literaire journalistiek. Moderne non-fictie *quoi*, met diverse verteltechnieken, die zowel leerzaam, meeslepend als sensibel is. Maar misschien ook mateloos ambitieus, soms op het wat pedant pretentieus af, al neemt Van den Broeck haar eigen volmaaktheidsdrang gelukkig regelmatig subtiel op de korrel.

Tijdens Van den Broecks essayistische queesten – die haar de hele wereld rondbrengen – traceert en verzamelt ze verhalen van hoogmoed, faalangst en noodlot. Maar zijdelings onderzoekt ze tevens de relatie tussen bouwen en schrijven. Is iedere auteur tenslotte ook geen waaghals? ‘Stoppen met schrijven zou de grootste mislukking betekenen, een overrompelende teleurstelling, een fatale perspectiefwissel,’ vindt ze. En is een gedicht ook niet een zekere architectonische schepping? Uiteindelijk beseft ze: ‘Een boek of een beeldhouw-werk is niet per se bestand tegen de eeu-wigheid. Als je een gebouw ontwerpt, en zeker een publiek gebouw, doe je dat met het vooruitzicht dat het er decen-nialang, misschien wel eeuwenlang zal staan,’ zegt ze in *de Volkskrant*. Archi-tecten zijn volgens haar veel meer uit op verblijven: ‘De architecten maakten tenminste grote gebaren, waagstukken, werk op grote schaal, *en plein public*, concrete massa en oppervlakte die ver-houding afdwingen en onverschilligheid te slim af zijn. Een architect die faalt in de openbare ruimte, faalt onverholen voor duizenden ogen, en dat gedurende een langere periode in de tijd,’ lezen we in *Waagstukken*. Onderneemt Van den Broeck – zoals Jeroen Brouwers het haar voordeed in zijn zelfmoordboeken – ‘een kleine verzetspoging tegen de ultieme vergetelheid,’ zoals ze in *NRC* parmantig zegt? Dat is zonder meer gelukt in deze intrigerende *Waagstukken*, waar archi-tecten ongetwijfeld een flinke klui af hebben. Een boek ook, dat doet naden-ken over een beroep dat doorheen de geschiedenis altijd enigszins vermetele trekjes heeft vertoond.

WAAGSTUKKEN
Charlotte Van den Broeck
De Arbeiderspers, 2019
188 pagina's
ISBN: 9789029539661

Meer lezen?

HET WOLKENPAVILJOEN

Jannie Regnerus
Van Oorschot, 2020

In deze kleine, fragiele roman van Jannie Regnerus (1971) volgen we de architect Luut die uit een op de klippen gelopen huwelijk komt. Hij trekt naar Japan om daar de wederopbouw mee te beleven van de Ise Jingu-Shinto-tempel. Om de twintig jaar wordt deze compleet ontmanteld en afgebroken, en weer opgetrokken volgens oeroude technieken en bouwmechanismen, terwijl even verderop een replica verrijst. Tweeënzestig keer is dit ritueel al uitgevoerd – bij wijze van spirituele schoonmaak, terwijl de tempel ook ‘onsterfelijkheid’ belichaamt. Luut woont de wederopbouw bij, niet enkel om zijn verleden terug in de plooi te krijgen maar ook om zijn toekomst helder te zien, zoals dat heet. Hij onderzoekt ‘de manoeuvres in zijn eigen leven’, toen hij onderweg was en ‘aan afslagen voorbijliep of een verkeerde weg insloeg.’ In dit mijmerende, subtiel meanderende proza vol symboliek, gegoten in een opeenvolging van kortere taferelen, wordt diepgaand gereflecteerd over architectuur – met ook literaire verwijzingen naar

bijvoorbeeld Italo Calvino (*De onzichtbare steden*) en naar schilderkunst. *En passant* legt Regnerus in *Het wolkenpaviljoen* haar fascinatie voor rituelen bloot.

NACHTOUDERS

Michael Brij
Polis/Pelckmans, 2020

Vermaard en verguisd maar nu stilaan weer gerehabiliteerd. Dat is het lot van de Antwerpse architect Renaat Braem (1910-2001). Sociaal bewogen en visionair, volgens zijn adepten. Een rücksichtslose neerplanter van kille hoogbouw, volgens zijn tegenstanders. Zo was Braem verantwoordelijk voor de drie befaamde ‘Potenblokken’ op het Antwerpse Kiel en de politietoren aan de Oudaan. De voormalig stagiair van Le Corbusier tekende ook voor het pamflet *Het lelijkste land ter wereld* (1968), waarin hij de Belgische ruimtelijke ordening de mantel uitveegde. In de roman *Nachtbouwer* van muzikant-schrijver Michaël Brij (1979) krijgt utopist Braem meer dan zomaar een bijrol. De cruciale taferelen spelen zich af in zijn creaties, waaraan zelfs een spirituele dimensie wordt toegedicht. Brij vraagt zich af hoe gebouwen ons

gemoed en gedrag kunnen beïnvloeden. Hoofdfiguur van het soms magisch-realistisch getinte maar meeslepende *Nachtbouwer* is een succesvol architect, een man die het van *zero* tot *hero* heeft geschopt. In het openingshoofdstuk staat hij op het punt een van zijn grootste realisaties te verzilveren: een groot complex aan een rivieroever, waarin zowel een school als een winkelcentrum een onderkomen moet vinden. Maar de architect koestert nog slechts weinig illusies over zijn vak: ‘Enkel het ontwerpen verschaft hem plezier, de rest is vervelend.’

NIETS VOOR DE FAMILIE

Walter van den Broeck
Polis, 2019

In *Niets voor de familie* wroet Walter van den Broeck (1941) stevig in zijn familiehistorie. Hij reconstrueert het leven van zijn merkwaardige stiefoom Jan Jaak Jacobs (1909-1991), die ‘een slecht verkoper van zichzelf’ bleek. Hij droomde van een carrière als kunstschilder maar bleef als modernistisch architect onder de radar. Later verschanste hij zich in een stoffig boekenantiquariaat en schreef hij ook experimenteel proza. Van den Broeck schenkt de her en der baanbrekende, maar

ook enigszins wisselvallige architectuurexploten van Jacobs een levendige en liefdevolle rehabilitatie. Zijn gebrek aan ambitie speelde de man meermaals parten. Jacobs liep onder meer stage bij de bekende architect Léon Stynen en bij Joan Coninck Westenberg.

EUFORIE

Christiaan Weijts
De Arbeiderspers, 2012

Euforie is een van veel essayistische uitweidingen voorziene, met de BNG Bank Literatuurprijs bekroonde roman over de architect Johannes Vermeer. Deze (vermeende) nakomeling van de wereldberoemde schilder moet na een terreuraanslag in Den Haag waarbij drieënveertig mensen omkomen het rampgebied opnieuw zien op te bouwen. Vermeer verwierf na een prijsvraag met zijn architectenbureau LVE Architecten de gunning, ook bekrachtigd door een referendum. De BNG-jury sprak destijds van ‘ruim vierhonderd duizelingwekkende pagina’s, waarin het sleutelwoord confrontatie heet’. Vermeer blikt tegelijk terug op zijn middelbareschooltijd en zijn obsessieve fascinatie voor zijn klasgenote Isa, ‘het mooiste meisje van

de klas’. Het intellectueel gevleugelde *Euforie* stond ook op de shortlist van de Libris Literatuur Prijs. ‘Architecten zijn ook de laatste echte generalisten; een goede architect is een homo universalis, alfa en bèta tegelijk,’ stelde Christiaan Weijts (1976) in *de Volkskrant* in een interview over zijn roman, die even vaak dienstdoet als vehikel voor maatschappelijk commentaar.

DE MAN ZONDER ZIEKTE

Arnon Grunberg
Nijgh & Van Ditmar, 2012

In *De man zonder ziekte* laat Arnon Grunberg (1971) zijn weke hoofdpersonage spartelen als een vis op het droge. Een Zwitserse architect belandt in de fuik van het Midden-Oosten. (In deze roman is Franz Kafka nooit ver weg.) De protagonist besluit zich niet langer Samarendra te noemen maar kortweg Sam, om zijn exotische Indiase afkomst toch enigszins te maskeren en zijn architectendromen voluit te kunnen najagen. Die nemen een hoge vlucht nadat hij als een van de drie kandidaten wordt geselecteerd om een nieuw operagebouw in de Iraakse hoofdstad Bagdad te ontwerpen. ‘Genereuze architectuur’, daar gaat het

hem om. ‘Dit land moet nog fris worden. Daar zal hij met zijn operagebouw aan bijdragen. Schoonheid is ook frisheid.’ Samarendra is weer zo’n typisch Grunberg-personage dat soms kleine maar fatale vergissingen maakt en vastzit in een eigen logica, behept als hij is met een missie waarvan hij geen duimbreed wil afwijken. Tot hij finaal de controle verliest. ‘Is Sam echt een spion, of is hij een slachtoffer van het feit dat de perceptie van anderen iemands “identiteit” compleet kan overwoekeren? [...] ook duikt in de laatste pagina’s een bekentenis van Sam op die alles nog een keer overhoop haalt. Met *De man zonder ziekte* levert een fenomenaal vakman het bewijs dat een verkenning van *la condition humaine* ongemeen spannend kan zijn,’ aldus de jury van de Libris Literatuur Prijs bij de nominatie van deze roman.

Eveneens de moeite:

Albert Speer, de ruïnebouwer (2013)
Bernlef

Een stoel (2003)
Willem van Zadelhoff

Hart van glas (1999)
H.M. van den Brink

De bouwmeester (1995)
Edzard Mik

Nachoem M. Wijnberg

IK HEB ELKE PAAR WEKEN GEVRAAGD OF IEMAND MET MIJ WIL TROUWEN, DAN ZEGT DIE TOCH NIET OP EEN DAG DAT ZIJ MIJ NIET MEER WIL ZIEN EN DAT ZIJ HET NIET KAN UITLEGGEN?

Horen dat iemand van mij wil leren,
en hij is ouder dan ik en hij zegt, nee, jij bent ouder,
wat moet ik nu zeggen,
waar zullen we beginnen? Wat is als
op het huwelijk van een kind de muziek horen spelen
die op mijn bruiloft gespeeld werd,
hardop zeggen, wie heeft daarom gevraagd? Wat wil ik doen
en als ik hoor dat ik de tijd mag nemen
komt het antwoord dat ik muziek zou willen maken op bruiloften,
zoals iemand die één groot succes had
en twintig, dertig jaar later nog steeds gevraagd werd
muziek te maken op bruiloften. Hij mag ook nieuwe nummers spelen
midden op de avond, maar aan het einde van het feest
nóg een keer dat wat iedereen kent. Ik ben ouder dan veertig
en weet wat ik bedoel met trouwen,
ik ben oud genoeg dat ik het heb mogen bestuderen,
ik ben zelfs ouder dan veertig,
ik heb van alles mogen studeren.

COLOFON

The Human Factor
Jaargang 1,
nummer 0
maart 2021

The Human Factor is
een uitgave van Stichting
Fonds Architecten-
bureaus (SFA) te
Amsterdam en verschijnt
één keer per jaar.

Hoofdredacteur
Huub de Graaff

Ontwerp en
vormgeving
Françoise Nick

Fotografie
Peter Valckx

Druk en afwerking
Drukkerij Raddraaier,
Amsterdam

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

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

ISSN
2772-2929

Paul de Beer (1957) studeerde econometrie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en promoveerde in 2001 aan de Universiteit van Amsterdam op het proefschrift *Over werken in de postindustriële samenleving*. Hij werkte achtereenvolgens bij de Wiardi Beckman Stichting, het Sociaal en Cultureel Planbureau en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en is sinds 2003 bijzonder hoogleraar arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam, verbonden aan AIAS-HSI en aan het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, de Burcht. Enkele recente publicaties: *De waarde van werk in Nederland* (met Wieteke Conen), *Arbeidsgehandicapten: hoe benutten we hun potentieel?* (met Roos van der Zwan en Mies Westerveld) en *Effectief vakbondswerk?* (met Peter van der Valk).

Victor Frequin (1954) heeft meerdere directiefuncties vervuld in de (internationale) industrie en handel. Sinds 2005 is hij zelfstandig ondernemer. De afgelopen dertien jaar was hij zakelijk directeur van OZ. Met ingang van 2021 werkt hij als adviseur bij dit architectenbureau. In 2013 werd hij benoemd tot voorzitter van de cao-delegatie voor de BNA en vanaf 2016 is hij secretaris-penningmeester van de SFA. Vanuit die laatste rol kwam zijn bijdrage aan dit nummer tot stand.

Dirk Leyman is literair journalist bij dagblad *De Morgen*. Daarnaast recenseert en interviewt hij voor diverse andere media. Leyman schrijft vooral over Nederlandse en Franse literatuur, literaire non-fictie, kunst en fotografie. Hij was de oprichter en coördinator van boekenwebsite *De papieren man* (2006-2011), die op social media een tweede leven heeft. Als auteur publiceerde hij literaire

stedenboeken over Nice (2004) en Gent (2000). In 2015 verscheen *Lezen, een gebruiksaanwijzing. De wereldliteratuur in vijftig personages*, in 2016 het boek *Europe Express. Een toeristische tijdreis*. Leyman zetelde in diverse letterenjury's en is redactiesecretaris en eindredacteur van *DW.B.* Hij studeerde politicologie, literatuurwetenschap en theaterwetenschap aan de Universiteit Gent. Een boek over Parijs is in voorbereiding.

Anne Megens (1988) is coördinator Beleid bij werkgeversvereniging AWWN. Zij houdt zich onder andere bezig met de toekomst van werk. Daarnaast is ze lid van het Platform Toekomst van Arbeid, een gelegenheidscoalitie van arbeidsmarktprofessionals die onlangs met een uitgewerkte visie op leren, werken en verzekeren is gekomen als vervolg op het advies van de commissie-Borstlap. Megens werkte eerder voor de Sociaal-Economische Raad.

Zamaney Menso (1984) werkt sinds 2004 bij de FNV. Ze is vakbondsbestuurder in de sector Bouwen en Wonen en de architectenbranche, sinds september 2020 is ze de bestuursvoorzitter van SFA. Zamaney Menso zet zich in het bijzonder in voor veilig en gezond werken. Naast haar werkzaamheden voor FNV Nederland is zij actief binnen de internationale vakbeweging. In haar vrije tijd is ze bestuurslid van theater- en dansgezelschap Untold.

Fedde Monsma (1969) is arbeidsmarkdeskundige en heeft ruim twintig jaar ervaring op het gebied van arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen. In 2017 publiceerde hij *Poldermodel 3.0: De toekomst van arbeidsverhoudingen*, waarin hij zich afvraagt wat de

veranderingen op de arbeidsmarkt betekenen voor bestaande arbeidsverhoudingen en overlegstructuren. Verder werkt Monsma als zelfstandig adviseur en manager belangenbehartiging en beleid. Hij geeft interviews en publiceert geregeld over de arbeidsmarkt (zie verder: <http://feddemonsma.nl/publicaties>).

Tinka van Vuuren (1959) staat met één been in de wetenschap en één been in de praktijk. Ze is sinds 2010 bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit Nederland en werkt daarnaast, sinds 2006, als senior consultant bij Loyalis en adviseert werkgevers over personeelsbeleid. *Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*, zo luidde de titel van haar oratie in 2011 waarin ze het belang van vitaliteitsmanagement uit de doeken doet. Zij is arbeids- en organisatiepsycholoog en gepromoveerd op de gevolgen van ontslagdreiging voor werknemers.

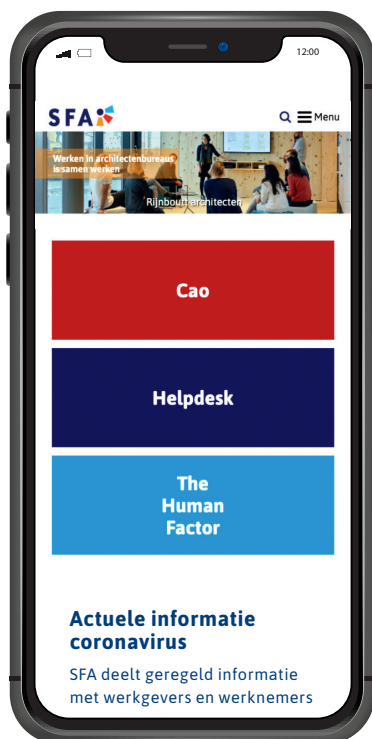
Nachoem M. Wijnberg (1961) publiceerde negentien dichtbundels – laatstverschenen *Joodse gedichten* (Pluim, 2020) – en vijf romans. Voor zijn werk ontving hij onder meer de VSB Poëzieprijs en de P.C. Hooft-prijs. Hij is tevens hoogleraar aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam.

Peter Valckx (1964) studeerde fotografie aan de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten te Den Haag. Zijn specialismen zijn het portret en de reportage. Portretten van zijn hand verschenen in onder meer *de Volkskrant*, *de Helling*, *Eos Magazine* en *Advalvas*. Recent publicatie: *What's wrong with me? Gezichten achter de DSM* (Hogrefe, 2018).

SFA

STICHTING FONDS ARCHITECTENBUREAUS

SFA INFORMEERT EN HELPT WERKGEVERS EN WERKNEMERS VAN
ARCHITECTENBUREAUS BIJ VRAGEN OVER ARBEIDSVOORWAAR-
DEN (DE CAO), ARBEIDSMARKT EN ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN.



*Wil je, als werkgever of
werknemer, op de hoogte
blijven van nieuws van SFA?
Geef je op via de website.*

*Op onze website vind je de cao
en een online helpdesk met veel-
gestelde vragen en handige tools.
Vind je jouw vraag niet terug op
de site, mail of bel ons dan.*

*www.sfa-architecten.nl
info@sfa-architecten.nl*

SFA IS IN 1981 OPGERICHT DOOR BNA EN DE VAKBONDEN FNV,
CNV EN DE UNIE OM ARCHITECTENBUREAUS TE ONDERSTEUNEN.
IN HET SFA-BESTUUR EN CAO-OVERLEG VERTEGENWOORDIGT DE
BNA DE WERKGEVERS, VAKBONDEN FNV, CNV EN DE UNIE VER-
TEGENWOORDIGEN DE WERKNEMERS. SFA ZELF IS ALS INFORMATIE-
VERSTREKKER NEUTRAAL EN GAAT ALTIJD VERTROUWELIJK
OM MET VRAGEN.

