

Product 1: **Beleidsplan (maatregel B)**

Doen wat nodig is voor continuïteit en flexibiliteit

leidend thema: “het bevorderen van employability en sociaal innovatief & duurzaam ondernemerschap”

1.	Inleiding.....	2
2.	Werkwijze	4
3.	Bevindingen, de nieuwe realiteit en de noodzaak om te veranderen.....	5
3.1.	Vertrekpunt.....	5
3.2.	Er moet anders gewerkt worden	5
3.3.	De eerste jaren van de crisis	6
3.4.	Cao-partijen voelen de verandering aan	6
3.5.	Alternatieven verkend	7
4.	Bouwstenen	8
4.1.	Proeven van arbeidsvoorwaardelijke bouwstenen met nieuwe balans flexibiliteit/ zekerheid	8
	Bouwsteen 1. Balanceren met tijd: jaarurensystematiek	8
	Bouwsteen 2. Balanceren met functie-elementen.....	10
	Bouwsteen 3. Balanceren met beloning van werknemers	12
	Bouwsteen 4. Variëren in contractvorm.....	14
	Bouwsteen 5. Bandbreedte beloning voor opdrachtnemers	16
4.2.	Proeven van faciliterende bouwstenen voor intrapreneurschap (ondernemerschap).....	17
	Bouwsteen 6. Persoonlijk urenbudget focus geven en benutten.....	17
	Bouwsteen 7. Ingrediënten voor een groepssessie	18
	Bouwsteen 8. Handreikingen voor intrapreneurschap op individueel niveau	19
4.3.	Samenvatting en mogelijkheden bouwstenen.....	20
5.	Conclusies en aanbevelingen: Bouwstenen voor beleid.....	22



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie

1. Inleiding

De economische tegenslag heeft tot veel onzekerheid geleid bij de architecten en hun medewerkers, het heeft de bedrijfsvoering geraakt en daarmee de traditionele invulling van de arbeidsrelatie: de werkgever geeft werk, de werknemer doet zijn werk en dat doet hij over het algemeen in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Bij werkgevers is de behoefte aan wendbaarheid gegroeid, de markt is veranderd, kleiner en onregelmatiger en dat heeft gevolgen voor zijn bereidheid en mogelijkheden om arbeidsovereenkomsten te sluiten. Andere mogelijkheden worden gezocht.

Het begrip ondernemerschap wordt verkend, ook voor werknemers. Zelfstandig professionals in de branche doen dat ook, zij hebben daar vrijwillig of gedwongen door de omstandigheden voor gekozen. Voor werknemers is het begrip ondernemerschap nieuw. De term die daarvoor gebruikt wordt, is intrapreneurschap. Het staat voor een meer ondernemende opstelling die aansluit op de behoefte aan wendbaarheid. Wat de opstelling, kwaliteiten en vaardigheden van werknemers moeten zijn, is nog niet uitgekristalliseerd. Het is een nieuw en nog onontgonnen gebied in de branche. Uit de verkenning komt naar voren dat andere afspraken over tijd en beloning prioriteit hebben, het kunnen meebewegen in goede en mindere tijden en beter kunnen inspelen op vraag en aanbod is essentieel. Het is niet alleen een opdracht en inspanning voor werknemers, er wordt ook een andere opstelling van werkgevers gevraagd, minder traditioneel 'verticaal' en meer gericht op gelijkwaardige samenwerking, co-creatie met ruimte voor intern ondernemerschap.

Die opgave is voor werkgever en werknemer nieuw en - stellen we vast - onwennig. Het vraagt om andere vaardigheden en inzichten. Die zijn niet geleerd op school en waren ook niet nodig, er was werk. Die opgave kost tijd en dat is nu juist een factor die in deze tijden onder druk staat.

De verkenning was er op gericht om de tijd een handje te helpen, inventariseren waar de problemen en belemmeringen zitten, ideeën te verzamelen, testen in de praktijk en daarvoor draagvlak bij werkgevers en werknemers te verzamelen. Het leidende thema in het project was het bevorderen van sociaal innovatief en duurzaam ondernemerschap en employability.

Hard naar beneden

Doen wat nodig is voor continuïteit en flexibiliteit is ingegeven door de snel verslechterde omstandigheden in de architectenbranche. Het aantal werknemers daalde van 14.500 in 2009 tot 6.500 in 2014¹. Omzetten daalden gemiddeld met 40-50%² als gevolg van aanzienlijk minder opdrachten. Die veranderden bovendien van karakter met als kenmerkende verschijnselen meer competitie door selecties en aanbestedingen, gefaseerde opdrachtverstrekking zonder garanties op vervolg en vanwege de economisch kwetsbare omstandigheden onverwachte pauzes met als gevolg druk op de continuïteit. De gemiddelde werkvoorraad daalde van ruim dertien maanden naar drie maanden³.

De cao voor architectenbureaus was daar niet op ingesteld. Wel algemeen verbindend verklaard, dus geldend voor de hele branche, maar door de marktomstandigheden niet (meer) algemeen gedragen. Architectenbureaus zochten de uitgang, weg van de vaste arbeidsrelaties. Een situatie met deeltijdontslag, afzien van periodieke loonsverhogingen en afscheid van stafondersteuning. Per saldo concentreerden afspraken zich bij het meest flexibele onderdeel van de cao: de arbeidsovereenkomst

¹ Bron: pensioenfonds architectenbureaus

² Bedrijfsvergelijkend onderzoek BNA 2013, 2014

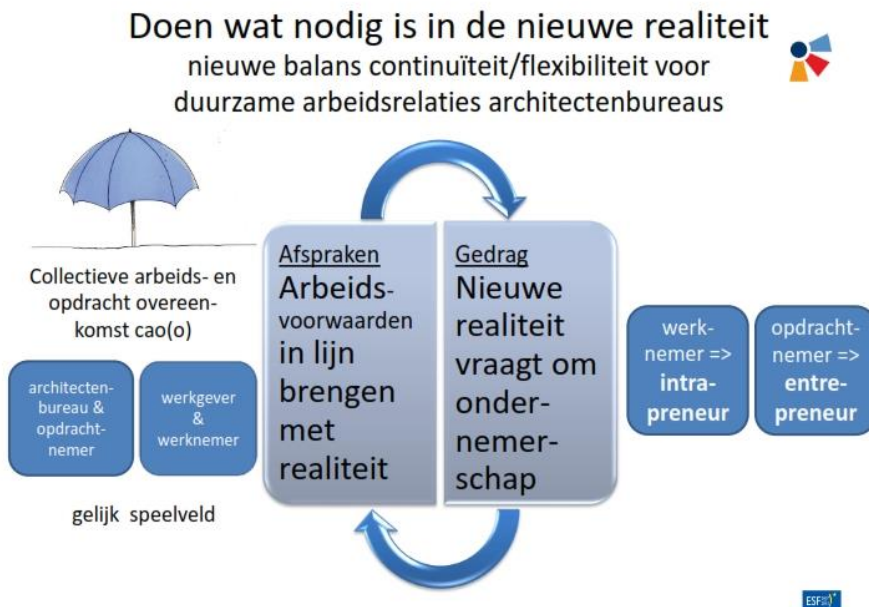
³ Bedrijfsvergelijkend onderzoek BNA 2013, 2014

Product 1: **Beleidsplan (maatregel B)**

voor bepaalde tijd, die in de cao 2013-2015 vanwege de economische omstandigheden ruimer werd geformuleerd tot vier jaar en/of vijf contracten. Instromers vanuit de Technische Universiteiten konden gedurende twee jaar gehonoreerd worden op basis van het minimumloon. Werknemers die al langjarig in dienst waren bleven over, vaak werknemers ouder dan 45 jaar⁴. De oudere werknemers vormen de kern van de architectenbureaus.

Stichting Fonds Architectenbureaus, het sectorinstituut waarin werkgevers- en werknemersorganisaties paritair zijn vertegenwoordigd in het bestuur, heeft op zich genomen om een verkenning te doen naar de staat van de branche voor wat betreft arbeidsrelaties en –voorwaarden, om te komen met oplossingen in de sfeer van bouwstenen voor de ontwikkeling van brede(re) arbeidsvoorwaardelijke afspraken. Zoeken naar een nieuwe balans tussen flexibiliteit en zekerheid en een verkenning naar mogelijkheden voor en voorwaarden bij innovatie en ondernemerschap (ook of juist bij werknemers).

De verschillen tussen werknemer en opdrachtnemer die vergelijkbaar werk doen worden kleiner, zo ook de rol van het architectenbureau als werkgever én opdrachtgever.



Afbeelding 1. Speelveld van de verkenning

⁴ Bedrijfsvergelijkend onderzoek BNA 2013, 2014

2. Werkwijze

Dit beleidsplan maakt onderdeel uit van het ESF-project *Doen wat nodig is voor continuïteit en flexibiliteit*, dat is gestart in januari 2014 en is afgerond in maart 2015. Het project leidt tot drie producten, die elkaar wederzijds hebben beïnvloed:

- Product 1: Beleidsplan
- Product 2: Verslag pilots
- Product 3: Verslag uitgevoerde communicatieactiviteiten

Onderliggend voor alle drie zijn contacten met architectenbureaus en werknemers en zzp'ers (opdrachtnemers) werkzaam bij architectenbureaus, met werkgevers- en werknemersorganisaties op sectoraal niveau, met een aantal vertegenwoordigers van andere branches (spiegelbranches) en met externe deskundigen. De inzichten die zijn opgedaan tijdens het project zijn weer meegenomen in volgende contacten. Zodoende voedde het denken van werkenden op de architectenbureaus het denken van werkgevers- en werknemersorganisaties. En de ruimte die ontstond in het denken bij werkgevers- en werknemersorganisaties (ruimte voor pilots met ontheffing van cao-bepalingen) bevorderde vervolgens weer de mogelijkheden die op de bureaus kon worden geboden voor interventies.

Dit beleidsplan (product 1) spitst zich toe op de inhoudelijke kant van de bouwstenen voor de ontwikkeling van brede(re) arbeidsvoorwaardelijke afspraken. Gezocht is naar een nieuwe balans tussen flexibiliteit en zekerheid en van de bouwstenen voor innovatie en intrapreneurschap.

Het verslag van de pilots (product 2) spitst zich toe op de respons van betrokkenen op de nieuwe realiteit en onze uitnodiging aan hen om mee te denken over en te experimenteren met een nieuwe balans tussen flexibiliteit en zekerheid.

Product 3 doet verslag van de uitgevoerde communicatieactiviteiten en het bereik ervan in de branche.

3. Bevindingen, de nieuwe realiteit en de noodzaak om te veranderen

3.1. Vertrekpunt

De combinatie van gesprekken met deskundigen, beleidsmakers en wetenschappers met betrokkenen in architectenbureaus leverde een interessant spanningsveld op tussen theorie en praktijk. Lijnen uitzetten op macroniveau, het ontwikkelen van thema's (duurzame inzetbaarheid, een leven lang leren, intrapreneurschap, van baan zekerheid naar werk zekerheid) is een andere tak van sport dan 's nachts niet kunnen slapen van onzekerheid over je toekomst op het architectenbureau, geen idee over je eigen toekomst en al eerder stappen terug gedaan qua beloning en tijd, diverse ontslagrondes meegemaakt met eigenaar directeuren die geen enkele zekerheid meer hebben of het bureau over enkele maanden nog bestaat. Dan valt een gesprek over duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren niet altijd goed.

Die route hebben we ook niet gevolgd. We zijn direct in de problematiek gekropen van de verschillende bureaus waarvan enkele onderwerpen regelmatig terugkwamen.

- Werknemer is te duur geworden voor de declarabele mogelijkheden van het bureau.
- Werknemer is waardevol, maar onder de huidige (financiële) arbeidsvoorwaarden niet te handhaven.
- Ontslag is te duur en dat weet werknemer ook.
- Er zijn teveel lege uren of minder gekwalificeerde werkzaamheden, die door de bestaande ploeg worden verricht (mede als gevolg van het ontslag van collega's).
- Het is hollen of stilstaan, daar is geen arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd op af te stemmen, ook omdat de momenten willekeurig en onverwachts komen.
- Werknemers zijn onvoldoende in staat om nieuwe ontwikkelingen (m.n. werken met het zogeheten BouwInformatiemodel, BIM) tot zich te nemen. Is dat een verantwoordelijkheid voor werkgever of werknemer?
- Werkgever maakt zich zorgen over de markt, de toekomst en de manier waarop het bureau zich daar op moet instellen.
- Vroeger was alles beter, architectenbureaus worden uitgeknepen door marktpartijen en werkzaamheden die traditioneel bij architecten hoorden worden door andere – goedkoper werkende – partijen ondergebracht (uitvoering en tekenwerk m.n.).
- Opdrachten worden steeds verbrokkelder verstrekt, onverwachts stilgelegd voor onbepaalde tijd en zonder aankondiging vooraf weer hervat, of niet.
- Opdrachten moeten steeds vaker in competitie worden verkregen, op no cure no pay-basis en met steeds meer eisen daar aan verbonden ('gratis halve ontwerpen met uitwerking aanleveren')
- Nieuwe generaties architecten kiezen voor andere organisatiewijzes, met netwerkorganisaties en weinig vaste kosten, waardoor concurrentie nog moeilijker wordt voor de traditionele bureaus.
- Zie dat maar eens draaiend te houden.

3.2. Er moet anders gewerkt worden

De nieuwe realiteit voor architectenbureaus is dat meer en ook onregelmatiger moet worden gepresteerd met minder mensen in een moeilijke markt die snel veranderd is en naar verwachting niet meer terugkomt in de oude situatie, terwijl de honoraria en tarieven blijven dalen en de baan zekerheid derhalve onder druk staat. Het gevoel bij architectenbureaus is dat de arbeidsvoorwaarden met een nadruk op de cao (en lopende het project kwam de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) in beeld) daar niet

of onvoldoende op aansluiten. Diverse benchmarkonderzoeken van de BNA in de afgelopen jaren maken die ontwikkeling duidelijk. Een werkvoorraad die teruggelopen is tot ca. 3 maanden, acquireren in competitie met no cure no pay met heel veel concurrentie voor steeds minder en kleinere projecten. Projectmatig werken met onverwachte onderbrekingen en een relatief vergrijsd medewerkersbestand. Er is een roep om meer flexibele arbeidsconstructies.

Werkgevers verwachten meer flexibiliteit van hun werknemers, met name de bereidheid zich in tijd en beloning te voegen naar het opdrachtenverloop, maar over hun eigen verandering stellen zij zich een stuk terughoudender op. Een faciliterende rol lijkt voor de hand te liggen, meer verantwoordelijkheid en mogelijkheden bieden aan werknemer met als tegenprestatie een wijze van beloning die werknemers perspectief biedt bij behaalde doelen en een vrijere besteding van tijd, ook gekoppeld aan het werkaanbod. Het valt dan op dat werkgevers graag en snel met verandering in arbeidsvoorwaarden willen starten in het kader van het realiseren van een grotere wendbaarheid van het bureau, maar veel meer aarzeling hebben als het gaat om verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid over te dragen aan werknemers. Het vertrouwen dat zij dat ook kunnen, moet verdiend worden. Hiermee is de problematiek van de oudere werkgever en de oudere werknemer ook geschetst. De verwachting bij de (oudere) werkgever dat oudere werknemers nog kunnen veranderen is niet hoog en daardoor is de oudere werkgever niet makkelijk in staat en bereid om ruimte te geven, hij weet niet goed hoe en wat. De oudere werknemer op zijn beurt neemt zo min mogelijk risico om zijn rechten op uitkering en ontslagvergoeding niet te verspelen.

Werknemers klampen zich vast aan baanzekerheid, zelfstandig professionals zijn vaak oud werknemers die het ondernemerschap (noodgedwongen) aan het verkennen zijn. Wanneer er minder te verliezen is, neemt de bereidheid om te experimenteren toe.

3.3. De eerste jaren van de crisis

Bureaus zagen hun bestaande opdrachtgevers afhaken. Om verschillende redenen weliswaar, maar in de grond van de zaak als gevolg van het veranderend economisch klimaat. Problemen met regelgeving bij woningcorporaties en zorginstellingen, grote projecten vielen stil, ontwikkelaars bleven aan de kant door het ontbreken van vraag. De kantorenmarkt raakte in de greep van een in deze omvang nooit eerder vertoonde leegstand, retail raakte in het slop.

De eerste klappen zijn opgevangen door kostenreductie, flexibele schillen zijn geschrapt, contracten voor bepaalde tijd zijn niet omgezet in arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. Aanvankelijk vormde de werkvoorraad een buffer. In de periode 2012-2013 echter startten ontslaggolven en als gevolg daarvan onzekerheid bij de achterblijvers, want de signalen uit de economie bleven somber. Het 'last in first out' mechanisme hield verhoudingsgewijs veel medewerkers met een lange diensttijd aan boord. De cao was na lange jaren van aanhoudende groei een goedetiijdenafspiegeling geworden onder meer gericht op afspraken voor onbepaalde tijd met jaarlijkse periodieken en loonsverhoging, met een fors aantal bovenwettelijke verlofdagen en een dure pensioenregeling.

3.4. Cao-partijen voelen de verandering aan

In 2013 hebben cao-partijen, de BNA⁵ namens werkgevers en FNV Bondgenoten, CNV Dienstenbond en Vakbond De Unie namens werknemers, meer ruimte gecreëerd door het aantal arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd uit te breiden naar vier jaar en/of vijf contracten met daarnaast de mogelijkheid om afgestudeerden die praktijkervaring wilden opdoen als architecten gedurende twee jaar een vergoeding aan te bieden voor tenminste het minimumloon. Cao-partijen

⁵ BNA Bond van Nederlandse Architecten

beschouwden deze oplossingen als tijdelijk, als crisismaatregelen. De druk vanuit werkgeverszijde was groot op de BNA om de cao minder rigide te maken, de betrokkenheid van de vakbonden met de branche was groot, de besluiten zijn in harmonie genomen. De wens was ook of juist om de veranderende arbeidsmarkt vanuit de cao meer faciliterend te benaderen en daarmee kwam de vraag in beeld wat de rol van een cao kan of moet worden in een arbeidsmarkt die structureel lijkt te zijn veranderd. Cao-partijen waren bezorgd. Er kwamen meerdere signalen uit de branche, dat concurreren op prijs een ‘normaal’ verschijnsel aan het worden was en dat daardoor lonen en tarieven voor zelfstandig professionals onder (nog zwaardere) druk kwamen. Het niet verhogen van salarissen was één en het op projectbasis inhuren van tijdelijke krachten tegen lage uurtarieven was een tweede manier om het hoofd boven water te houden. Ter verduidelijking, de branche is een echte MKB branche met nadruk op de ‘K’. 90% van de bureaus heeft maximaal vijf medewerkers. De 50 grootste bureaus in 2009 met 25 tot 300 medewerkers zijn in vier jaar meer dan gehalveerd. Enkele internationaal werkende bureaus hebben het personeelsvraagstuk opgelost met behulp van buitenlandse trainees, die ter ontwikkeling van hun portfolio bereid zijn om een paar jaar te buffelen alvorens het arbeidsvoorwaardenpakket serieus te bestuderen. Er zijn voorbeelden van bureaus met een teruggang in personeel met meer dan 90%.

Concurreren met lonen en tarieven is het laatste dat cao-partijen voor ogen staat en om die reden zijn cao-partijen voorstander van een gelijk speelveld voor werkenden, een level playing field en om dezelfde reden is het van belang om de positie van zelfstandig professionals daarbij te betrekken.

Die vragen zijn door SFA opgepakt in *Doen wat nodig is voor continuïteit en flexibiliteit* met behulp van een financiële bijdrage uit het Europees Sociaal Fonds.

3.5. Alternatieven verkend

Met mensen binnen en buiten de branche zijn alternatieven verkend (zie product 2 Verslag pilots). De bouwstenen in paragraaf 4 van dit beleidsplan vormen de opbrengst. Vijf bouwstenen als proeven van een nieuwe balans continuïteit en flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden en drie bouwstenen als proeven van intrapreneurschap (ondernemerschap).

In de eerstgenoemde groep zijn vier arbeidsvoorwaardelijke bouwstenen ontwikkeld vanuit het vertrekpunt van de werknemer: balanceren met tijd, balanceren met functie-elementen, balanceren van beloning en het combineren van een parttime arbeidsovereenkomst met werk als opdrachtnemer. De bouwstenen hebben gemeen dat ze flexibiliteit/risico in de werknemersrelatie brengen, met behoud van een veilige bodem. De vijfde bouwsteen in deze groep is ontwikkeld vanuit het vertrekpunt van de opdrachtnemer. Deze bouwsteen introduceert voor de opdrachtnemer een veilige bodem. Tegelijk versterkt deze de positie van de collega-werknemer, door het realiseren van een level playing field. Deze vijf bouwstenen vormen proeven van een nieuwe balans tussen continuïteit en flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden.

In de laatstgenoemde groep zijn drie faciliterende bouwstenen voor intrapreneurschap (ondernemerschap) ontwikkeld. De zesde bouwsteen wil werknemers stimuleren om hun persoonlijk budget daadwerkelijk te benutten voor het ontwikkelen van hun intrapreneurschap. De zevende bouwsteen bestaat uit ingrediënten voor een groepssessie voor werknemers en opdrachtnemers om met intrapreneurschap aan de slag te gaan. De achtste bouwsteen bestaat uit handreikingen voor intrapreneurschap op individueel niveau.

4. Bouwstenen

4.1. Proeven van arbeidsvoorwaardelijke bouwstenen met nieuwe balans flexibiliteit/ zekerheid

Bouwsteen 1. Balanceren met tijd: jaaruresystematiek

Wat kun je hiermee?

De jaaruresystematiek maakt het mogelijk om uren op jaarbasis flexibel in te zetten en te koppelen aan pieken en dalen in het werkaanbod en behoeften van de medewerker.

Karakteristiek

- Flexibiliteit in tijd. Zekerheid in beloning.
- Arbeidsduur/werktijden ademen mee met het werkaanbod.
- Mogelijkheid om maatwerk toe te passen.
- Het contractueel vastgelegd aantal uren op jaarbasis is het uitgangspunt voor de variatie. De voltijdse arbeidsduur op jaarbasis bedraagt 1800 uur met een 40-urige werkweek.
- Voor de start: samen kijken naar prognose werkaanbod en bespreken hoe daar mee om te gaan, wanneer minder – wanneer meer werken. Spelregels vaststellen.
- Is door cao-partijen opgenomen in artikel 22 cao 2015-2017.

Hoe werkt het?

1. Het aantal te werken uren op jaarbasis is 1800 uur bij fulltime werk.
2. Uitgangspunt: Werkgever en werknemer streven er samen naar de arbeidskosten in overeenstemming te brengen met het werkaanbod (en daarmee de werkzekerheid te bevorderen), doordat de medewerker zijn werktijden afstemt op declarabel of noodzakelijk werk of de verkrijging daarvan.
3. Werkgever en werknemer kijken voorafgaand aan een periode (jaar; halfjaar; kwartaal; zoals afgesproken tussen partijen) naar verwachte pieken en dalen in het werkaanbod en de persoonlijke wensen van de medewerker. Ze bespreken hoe ook met onverwachte pieken en dalen wordt omgegaan. Ze maken afspraken over wanneer in beginsel niet werken, wanneer wel werken.
4. Gedurende de pilot blijft het gesprek tussen beiden over de inzet gaande. Hier wordt ook het intrapreneurschap van de werknemer besproken. Het is in beider belang dat de medewerker alleen ‘werkt’ als er ook daadwerkelijk declarabel werk is of door werkgever gewenste activiteiten zijn te doen en wat zijn rol kan zijn om die situatie te bevorderen.
5. Optioneel: in aansluiting op de bouwsteen jaaruresystematiek is denkbaar een bonusregeling te hanteren als het architectenbureau er in slaagt meer declarabele uren te maken. Als compensatie voor het buiten werking stellen van de overwerkvergoeding ontvangt de medewerker een bonus als het lukt om een extra percentage declarabel te zijn of gestelde doelen te realiseren.

Ervaringen

- Extra uren werken als het nodig is, is gebruikelijke praktijk in de branche. Achteraf vindt in veel gevallen compensatie plaats. De branche gebruikt het begrip jaarurensystematiek niet.
- Minder gebruikelijk is dat werkgever en werknemer voorafgaand aan een periode verwachte pieken en dalen in het werkaanbod bestuderen en op basis daarvan afspraken maken.
- Bij voltijds zijn minder mogelijkheden om te variëren dan in deeltijd.
- Bij experimenten met de jaarurensystematiek bleek behoefte aan een rekennorm in de vorm van een aantal te werken uren op jaarbasis bij een voltijds betrekking. Deze is nu –in de cao 2015-2017 - bepaald op 1800 uur.
- Bij veel en veelal oudere werknemers speelt een rol dat de balans tussen werk en privé al gezet is (ook in tijd), waardoor de mogelijkheid om te variëren beperkt is. Er zijn verplichtingen in het privé-domein die men niet ‘kan’ verplaatsen. Daarnaast speelt bij ouders met jonge kinderen de zorg, breng en haal verplichting een rol.
- Veranderingen leiden bijna altijd eerst tot aarzeling, onzekerheid over het mogelijk kwijtraken van bestaande rechten.

Bouwsteen 2. Balanceren met functie-elementen

Wat kun je hiermee?

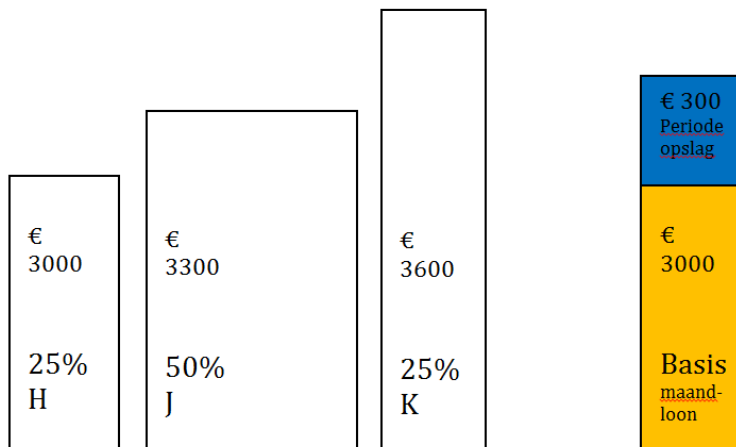
Mogelijkheid om in een situatie waarin een medewerker door wijzigingen in de orderportefeuille van het bureau minder rijk/complex werk is gaan doen en hij derhalve relatief duur is geworden, hem te belonen op basis van de feitelijke functiemix.

Karakteristiek

- Beloning (opnieuw) laten aansluiten bij aard werkzaamheden (ter voorkoming van ‘uit de markt prijzen’) (realiteitscheck).
- Vooraf per af te spreken periode essentie en kenmerken werkzaamheden vastleggen.
- Vaste basisafsprake met opbouw per periode (vooraf te bepalen).
- Basisbeloning vormt een ondergrens voor de beloning en is daarmee een vangnet.
- Te gebruiken voor langdurende relaties en opdrachten.
- Uitnodigend voor medewerker om zelf bij te dragen om rijker werk te verwerven (intrapreneurschap).

Hoe werkt het?

1. Lengte afspraken bepalen. Half jaar tot een jaar, overzichtelijk houden.
2. Werkzaamheden beschrijven, prognostiseren.
Maak onderverdeling werkzaamheden op verschillende niveaus (maximaal 3 niveaus, op basis van het voor de branche geldende Handboek Functie-indeling Architectenbureaus) en de percentages waarin werkzaamheden voorkomen: bijvoorbeeld: H 25%; J 50%; K 25%.
3. Basisbeloning wordt het maand- of uurloon op het laagste van de (3) niveaus (hier: H).
4. Periode opslag bepalen op basis van gewogen aandeel werkzaamheden op niveau J en K.
5. Basisbeloning en periodeopslag gelden voor alle gewerkte uren in periode (hier: half jaar).
6. Opslag vervalt na afloop periode. Dan opnieuw afspreken. Wat was en wat wordt de werkelijkheid. Doorloop voor volgende periode stappenplan opnieuw.



Figuur 1. Visualisatie ‘balanceren met functie-elementen’ met fictieve bedragen

Ervaringen

- Aantrekkelijke benadering om werkzekerheid te realiseren in een situatie waar een medewerker door wijziging van de orderportefeuille overgekwalificeerd is en bij handhaving salarisniveau niet rendabel gemaakt kan worden voor het bureau.
- Het is een oplossing voor bureaus waarin functie, rol en taken van medewerker breed en divers (geworden) zijn en als gevolg daarvan in verschillende loonschalen terecht gekomen.
- Administratief gecompliceerd.

Bouwsteen 3. Balanceren met beloning van werknemers

Wat kun je hiermee?

- Het balanceren met beloning brengt een risico én een incentive in de werknemersrelatie. Enerzijds om het intrapreneurschap van werknemer aan te spreken, anderzijds om werkgever de mogelijkheid te geven om de arbeidskosten te laten mee ademen met de stand van de werkzaamheden.
- Het is tegelijkertijd een extra controle voor werkgever of hij opdrachten en werkzaamheden voldoende concreet met zijn klant heeft afgesproken. Hij gaat het werk in tijd en inhoud opdragen aan een medewerker, die de afspraken gemaakt door werkgever moet kunnen vertalen naar zijn eigen werk, lees helder en concreet. Stimulans voor werkgever om opdrachten zo duidelijk mogelijk geformuleerd aan te nemen. Ook voor hem een ondernemersoefening, architecten schieten er qua urenbesteding bij opdrachten vaak bij in vanwege hun inhoudelijke drive.

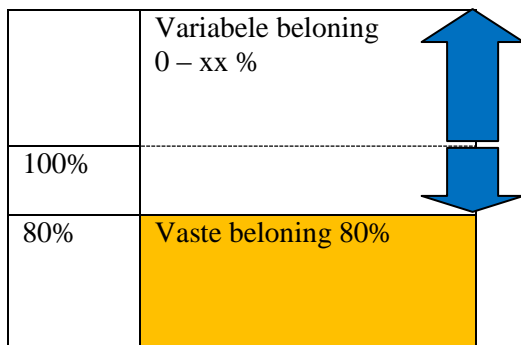
Karakteristiek

- Deel beloning wordt variabel. Werknemer gaat daardoor ook zelf gedeeltelijk risico lopen (ondernemen).
- Variabele deel afhankelijk van de resultaten (waar werknemer een rol in speelt). Variabele deel heeft bodem (= niet lager dan € 0, werknemer gaat niet meebetalen aan negatieve resultaten), maar kan wel hoger worden dan het cao-loon, dat is ook het streven.
- Vast deel vormt vangnet.
- Te gebruiken voor langdurende relaties en opdrachten.

Hoe werkt het?

1. Werknemer/opdrachtnemer werkt fulltime⁶.
2. Bepalen van het percentage dat variabel wordt (bijvoorbeeld: 80/(20) variabel; 90/(10); 95/(5). Voor vaste deel geldt cao-inschaling en -beloning.
3. Maken van resultaat- en verantwoordelijkheidsafspraken. Werkgever en werknemer weten beiden wat opgedragen wordt en zijn het daar over eens, geen open einden.
4. Beloning variabele deel wordt afhankelijk gesteld van realisatie en resultaat van de projecten. Bij slechte resultaten krijgt betrokkene geen of een kleiner percentage variabele beloning (nb.: hij hoeft nooit geld toe te leggen). Bij goede resultaten is een uitloop boven 100% mogelijk dat is ook het doel.
5. Uit het variabele deel organiseert werknemer zelf eventuele aanvullende arbeidsongeschiktheidsverzekering en pensioenvoorziening.

⁶ Kan uiteraard naar andere periode of deeltijd worden herrekend.



Figuur 2. Visualisatie 'Beloning werkzaamheden afhankelijk van projectresultaten' uitgaande van 80/(20)%

Ervaringen

- Uitgangspunten spreken aan: enigszins risicodragend in combinatie met een zekere basis (vangnet), intrapreneurschap bevorderen, regeling is ventiel voor werkgevers om mee te ademen met bedrijfsresultaten/opdrachtenstroom.
- Werkt alleen als er een vertrouwensbasis is.
- Men vindt het lastig om resultaatafspraken concreet en SMART te maken, is ook gevolg van onwennigheid, deze manier van werken is nieuw. Onderliggend vertrouwen komt onder druk te staan als je alles wilt beschrijven.
- Werknemer realiseert zich onmiddellijk dat hij zeggenschap/invloed nodig heeft om resultaatafspraken te realiseren. Het intrapreneurschap wordt aangesproken.
- Werkgever moet leren loslaten, werknemer moet leren oppakken, dat kost tijd.
- Vanuit de verticale relatie (gezagsverhouding) gaan werkgever en werknemer in feite meer horizontale afspraken maken, met mogelijk een verschuiving van verantwoordelijkheden, dat lukt niet in twee gesprekken.
- Sociale zekerheid en pensioen zijn gebaseerd op vaste beloningselementen. Bij experimenten hikt men daar tegenaan. Inmiddels is gebleken dat uitbetaalde variabele beloningselementen tot 100% aangepast binnen het kalenderjaar toch pensioengevend kunnen worden.

Bouwsteen 4. Variëren in contractvorm

Wat kun je hiermee?

Het variëren in contractvorm maakt het in marktomstandigheden, waarbij arbeidsplaatsen onder druk staan, voor een medewerker mogelijk een parttime arbeidsovereenkomst (basis, vangnet) te combineren met zzp-schap; voor de werkgever is dit een optie om – in een onzekere markt - de vaste arbeidskosten te reduceren en gedeeltelijk in te ruilen voor flexibiliteit.

Karakteristiek

- De betrekkingsomvang van de werknemer wordt gereduceerd. De vrijkomende tijd besteedt de werknemer als zzp'er om opdrachten voor zichzelf te verwerven, bij andere werkgevers of op projectbasis bij de huidige werkgever.
- Vast deel vormt vangnet.
- Uitnodigend voor medewerker om zijn intrapreneurschap/ondernemerschap aan te spreken.
- Werkgever faciliteert werknemer in zijn ontwikkeling naar zzp'er.
- Als mogelijk einddoel ontstaat mogelijk een win-win situatie als werknemer/zzp'er opdrachtgevers verwerft met een mogelijke spin off voor het architectenbureau in de vorm van werk of opdrachten.
- Is ook mogelijk aanzet tot co-creatie.

Hoe werkt het?

1. Werkgever en werknemer bepalen samen hoe groot de betrekkingsomvang van de werknemer wordt. Bijvoorbeeld van 40 naar 32 of 24 uur.
2. Werknemer wordt voor de vrijkomende 8 of 16 uur zzp'er. Werkgever faciliteert werknemer om te komen tot een aantrekkelijke propositie als zzp'er (welke markt, welk product, hoe positioneren) en zet zijn netwerk in om eerste opdrachten te verwerven.
3. Optioneel: werkgever faciliteert medewerker. Als zzp'er kan hij met gesloten beurs of tegen geringe kosten gebruik maken van een werkplek, programmatuur en apparatuur van de werkgever.
4. Optioneel: werkgever faciliteert medewerker. Als zzp'er kan hij gebruik maken van het label van werkgever.
5. Modellen voor een arbeidsovereenkomst en voor overeenkomst van opdracht⁷ zijn te downloaden van de SFA-site: www.sfa-architecten.nl.

Ervaringen

- In de praktijk zijn er weinig werknemers die vrijwillig een deel van hun arbeidsovereenkomst opgeven en daarvoor in de plaats parttime zzp'er worden om zo hun werkzekerheid te vergroten. Er is wel over gesproken. Het principe is welwillend ontvangen.

⁷ Aangehouden in afwachting van nieuwe fiscale wet- en regelgeving en omdat de gevolgen van de Wet Werk en Zekerheid nog niet bekend zijn.

Product 1: **Beleidsplan (maatregel B)**

- Regelgeving en instituties zijn belemmeringen.
- Baanzekerheid is het overheersende gevoel, ook als de baan onder druk staat.
- Zelf verantwoordelijkheid nemen voor werkzekerheid wordt zo lang mogelijk vooruitgeschoven.
- Deze bouwsteen als zodanig is niet toegepast. Werknemers vrezen een teruggang van hun sociale zekerheid, in de situatie waarin ze zouden worden ontslagen omdat hun werkgever alsnog arbeidsplaatsen moet schrappen.
- Door omstandigheden gedwongen bleken stafmedewerkers wiens betrekkingssomvang te groot was voor het sterk gekrompen architectenbureau bereid om in een pilot te stappen waarbij zowel werkgever als werknemer zich gedurende de pilotperiode inspanden om parttime externe detacheringsoopdrachten te vinden. Gedurende de pilotperiode bleef de betrekkingssomvang ongewijzigd.
- De beloning voor de dienstverlening als zzp'er dient ook in een voorziening voor sociale zekerheid, pensioenopbouw en verlof te voorzien.

Bouwsteen 5. Bandbreedte beloning voor opdrachtnemers

Wat kun je hiermee?

Door een benchmark te maken (de loonschalen in de cao met opslagen voor zelfstandig professionals) voor de beloning van opdrachtnemers bij vergelijkbaar werk ontstaat een level playing field tussen werknemers en opdrachtnemers.

Elementen

- Handboek Functie-indeling Architectenbureaus is onderlegger voor beloning werknemers en bandbreedte beloning werknemers.
- Voor opdrachtnemers is een opslag op het uurtarief toegevoegd voor noodzakelijke voorzieningen die zij als zelfstandig professional zelf moeten treffen, waarbij gedacht is aan pensioen, arbeidsongeschikt, vakantie en opleiding.

Ervaringen

- In de verkennende gesprekken met mensen binnen en buiten de branche is behoefte gebleken aan een gelijk speelveld voor de beloning van werknemers en opdrachtnemers op architectenbureaus die vergelijkbaar werk doen. Er waren eigenlijk geen voorstanders van concurreren op loon en honoraria, maar de markt had zich inmiddels wel in die richting ontwikkeld. Uiteraard blijft de markt van vraag en aanbod bestaan, maar voor zzp'ers is dit denken met name van belang om niet tegen tarieven te hoeven werken die onder de kostprijs liggen en zelfs het bestaansminimum aantasten. Het is in het belang van werknemers dat het prijsverschil met een zzp-collega die vergelijkbaar werk doet gering is. Is de zzp'er veel goedkoper, dan neemt de druk op zijn baan toe. Voor werkgevers is het lastig concurreren tegen andere architectenbureaus die zzp'ers te weinig betalen.
- In de cao architectenbureaus 2015-2017 is de bandbreedte voor de beloning van de opdrachtnemers naar aanleiding van deze verkenning opgenomen als onderdeel van de opdrachtovereenkomst, waarbij een minimumtarief als uitgangspunt is genomen en voor het overige de bandbreedtes als richtlijn zijn opgenomen.
- Het bepalen van een redelijke opslag op de uurtarieven - als percentage – ten behoeve van de verzekeringsmogelijkheid tegen arbeidsongeschiktheid, het kunnen opbouwen van een pensioenvoorziening, opleiding/ontwikkeling en het opbouwen van verlof (en vakantiegeld), blijkt niet zo eenvoudig. Welke ingrediënten worden meegenomen, welke niet. Daar wordt door werkgevers en vakbonden verschillend over gedacht en in de praktijk hoe moreel ingewikkeld soms ook doet een op prijs concurrerende markt zijn werk ten koste van zelfstandig professionals.
- Als anderen het doen, moet een bureau mee, dat is de overheersende gedachte. Daarom stonden werkgevers over het algemeen positief tegenover zijn algemene geldende gedragsregels.
- In dat kader bleek ook behoefte aan een normjaartaak (zie bouwsteen 1) en het bepalen van een bruto/netto verhouding van te realiseren uren op jaarbasis. Ook kan een nominaal bedrag voor beroepskosten worden gehanteerd.

4.2. Proeven van faciliterende bouwstenen voor intrapreneurschap (ondernemerschap)

Bouwsteen 6. Persoonlijk urenbudget focus geven en benutten

Wat kun je hiermee?

Het geven van focus aan het persoonlijk urenbudget (een in de cao opgenomen aantal uren dat werknemer naar eigen inzicht kan bestemmen voor zijn opleiding en ontwikkeling en zijn carrière en ten tijde van de verkenning nog een aantal bestedingsdoelen) kan het gebruik en het effect daarvan ten goede komen. Het is een faciliteit die in de praktijk weinig wordt gebruikt om de bestedingsdoelen zo divers zijn.

Karakteristiek

- Besteding persoonlijk budget toespitsen op employability: intrapreneurschap en vaktechniek⁸ (BIM) benodigd voor duurzame inzetbaarheid.
- Mogelijkheid om tijdbudget om te ruilen voor geldbudget.
- Toespitsen van artikel 31 cao op (uitsluitend) opleiding en ontwikkeling, met name in de richting van intrapreneurschap en toepassing van nieuwe technieken (BIM).
- Focus geven is een oplossing voor de onduidelijkheid waarmee het persoonlijk budget tot nu toe was omgeven vanwege de zeer verschillende bestedingsmogelijkheden.
- In de cao 2015-2017 is n.a.v. de verkenning focus aangebracht: opleiding en duurzame ontwikkeling. Ook is het mogelijk om tijd om te zetten naar geld voor studiekosten.

Hoe werkt het?

1. Breng elkaar op ideeën hoe je het intrapreneurschap en vaktechniek (BIM) benodigd voor duurzame inzetbaarheid kunt versterken. Sommige zaken kun je samen leren, sommige beter individueel; soms is een opleiding passend, soms praktijk-leren.
2. Maak creatieve werkafspraken, moedig elkaar aan, geniet van nieuwe uitdagingen en evalueer.
3. Weg met vrijblijvendheid, doen.

Ervaringen

- In architectenbureaus blijft veel persoonlijk budget ongebruikt. De uiteenlopende bestedingsdoelen maken het budget diffuus.
- Het bleek veelal een papieren maatregel te zijn, waarvoor weinig belangstelling bestond door het eigenaarschap (van werknemer) en de bestedingsdoelen duidelijker te maken en het vrijblijvend karakter er af te halen, heeft het persoonlijk urenbudget aan aantrekkelijkheid voor werknemers gewonnen.
- Een architectenbureau in de verkenning had op bureauniveau focus aangebracht en een eigen regeling voor persoonlijk urenbudget gemaakt. Bij dit bureau is een groepsessie georganiseerd om bovenstaande spelregels tot leven te brengen.

⁸ Over het belang van opleiding in het bijzonder in e-skills, zie o.a. Rathenau Instituut, Werken aan de Robotsamenleving. Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid. Rinie van Est en Linda Kool (2015).

Bouwsteen 7. Ingrediënten voor een groepssessie

Wat kun je ermee?

Een groepssessie ‘intrapreneurschap’ is gericht op het intern ondernemerschap van werknemers en moedigt hen aan om daarop zelf regie te nemen.

De sessie bestaat uit bouwstenen en is in verschillende varianten uitgevoerd: als open inschrijving, onder de noemer ‘Hoe benut ik mijn talent’, als interventie gericht op een groep werknemers (incompany), onder de noemer ‘Focus geven aan persoonlijk urenbudget’ en meer in het algemeen ‘Wat is mijn reactie op de nieuwe realiteit’.

Elementen

- In gesprek over de nieuwe realiteit en je positie daarin.
- Optionele bouwstenen
 - accent op benutten talent
 - accent op focus geven aan persoonlijk urenbudget
- Aan de slag met de cirkel van invloed
 - Cirkel van betrokkenheid
 - Cirkel van invloed
- Vertaling naar eigen situatie als werknemer of als zelfstandig professional
- Oppakken in een businessmodeling
- Bestaande businessmodel architectenbureau er naast leggen, vergelijken
- Het ontwikkelen van idee naar concrete invulling
- Met een eigen idee naar huis

Ervaringen

- De groepssessie met open inschrijving trok – anders dan sessies enkele jaren geleden – met name zzp’ers en slechts een enkele werknemer. Dat typeert de verschuivende arbeidsverhoudingen in de branche.
- De groepssessies bij architectenbureaus zelf, waarin werkgever en werknemers meededen, de inhouse bijeenkomsten maakten vrij snel duidelijk waar de bureaus stonden in hun ontwikkeling: veelal een traditionele rolverdeling werkgever/werknemers, verantwoordelijkheden en werkzaamheden.
- De schets van de veranderde omstandigheden leverde herkenning op en vragen over wat en hoe.
- Maar ook uitleggen waarom verandering niet mogelijk is, zoals ‘de cao staat dat niet toe’ ‘dat zal werkgever niet leuk vinden’ en ‘zo zit ons bureau niet in elkaar’.
- Het denken in bestaande afspraken en werkvormen is ingesleten, een verandering klinkt aantrekkelijk, kost tijd kost en moet onderhouden worden, gevaar van interessant intermezzo is niet denkbeeldig.
- Want wegdenken overheerst.

Bouwsteen 8. Handreikingen voor intrapreneurschap op individueel niveau

Wat kun je ermee?

Handreikingen ook wel het vullen de gereedheidskist met nuttig gereedschap kunnen personen die experimenteren met arbeidsvoorwaarden en intrapreneurschap helpen om beoogde resultaten te bereiken.

Elementen gereedheidskist

- Eigen sterktes/zwaktes in beeld brengen, in beeld krijgen wat je kunt en wat je wilt
- Persoonlijke presentatie op orde brengen: CV, social media, pitch
- Samenvatten, tot de kern komen
- SMART afspraken maken, uitvoeren en anderen eraan houden
- Vergadertechniek (van belang voor projectvergadering/ ketenoverleg)
- Spreken/uitdrukkingsvaardigheden (idem)
- Onderhandelen
- Conflictbeheersing/vermijding
- Waar loop je tegen aan
- Wat mis je
- Wat is nodig
- Ervaring opdoen: stage lopen

Ervaringen

- Het blijkt lastig voor werknemers om intrapreneurschap voor zichzelf concreet te maken.
- Zij zijn taak- en projectgericht en gemotiveerd en niet gewend om regie te nemen over zichzelf.
- In een waarderend gesprek blijken medewerkers over meer talenten te beschikken dan zij zich in eerste instantie realiseren.
- De rol en houding van werkgever zijn belangrijk, er is vaak geen klimaat ontwikkeld voor intrapreneurschap, het is een nieuwe ontwikkeling.
- Eenvoudige handreikingen, checklists en vragen kunnen verschil maken.
- Belangrijk om werkgever er nauw te betrekken bij het loslaten en opnieuw verbinden in andere rollen, zodat het een gezamenlijke verandering wordt, waarbij rolverandering op natuurlijke wijze kan groeien.

4.3. Samenvatting en mogelijkheden bouwstenen

De bouwstenen waaraan in pilots⁹ is geproefd, lijken bruikbaar voor architectenbureaus, werknemers en opdrachtnemers om zich beter te positioneren in de nieuwe realiteit. Het gaat om vijf arbeidsvoorwaardelijke bouwstenen die flexibiliteit/risico en een veilige bodem combineren (paragraaf 4.1) en drie faciliterende bouwstenen voor intrapreneurschap (paragraaf 4.2).

Het is nu de kunst om van de bouwstenen een bouwwerk te maken waar werkgevers, werknemers en zzp'ers in de branche in gaan werken. Daar ligt een belangrijke rol voor SFA: aan de slag met de bouwstenen en erover communiceren. Cao-partijen betrekken om wat mogelijk is in de cao op te nemen. Contacten leggen met werkgevers, werknemers en zzp'ers in de branche en hen uitnodigen gebruik te maken van de bouwstenen. Ervaringen benutten om de bouwstenen te verfijnen of om nieuwe bouwstenen te ontwikkelen. Cao-partijen voorstellen om de experimenteerruimte te verlengen onder de condities van het project (o.a. gericht op win-win en op vrijwillige basis). Een Living Lab waarmee praktische vondsten en resultaten over nieuwe arbeidsvoorwaarden doorgegeven kunnen worden aan sociale partners ten behoeve van de doorontwikkeling van de cao(o), de collectieve arbeids- en opdrachtovereenkomst, die in de cao 2015-2017 inmiddels gestalte heeft gekregen.

Bouwsteen	Status cao juni 2015	Mogelijkheden voor SFA
	Handhaven is thema in cao 2015-2017	<ul style="list-style-type: none"> – Voorstel doen aan cao-partijen om handhaving in zijn algemeenheid positief te benaderen. Hanteer het principe: Pas toe of doe samen een voorstel (als werkgever en werknemer; architectenbureau/opdrachtgever en opdrachtnemer/zzp'er-er). Goede voorstellen kunnen tot nieuwe bouwstenen leiden.
Bouwsteen 1. Balanceren met tijd: jaarurensystematiek	Jaarurensystematiek opgenomen in cao 2015-2017	<ul style="list-style-type: none"> – Toepassing jaarurensystematiek in de branche stimuleren.
Bouwsteen 2. Balanceren met functie-elementen	Actualiseren Handboek Functie-indeling overeengekomen in cao 2015-2017	<ul style="list-style-type: none"> – Balanceren met functie-elementen meenemen in actualisering functiehandboek. – Cao-partijen voorstellen het in deze zin geactualiseerde handboek vast te stellen (onderdeel cao).
Bouwsteen 3. Balanceren met beloning van werknemers		<ul style="list-style-type: none"> – Voorstellen aan cao-partijen om de experimenteerruimte te verlengen. – Toepassing balanceren met beloning in de branche stimuleren.
Bouwsteen 4. Variëren in contractvorm	In cao 2015-2017 ook afspraken gemaakt over opdrachtnemer (paraplufunctie cao)	<ul style="list-style-type: none"> – Werknemers in de branche wijzen op de mogelijkheid om gebruik te maken van achtereenvolgende of gelijktijdige arbeidsovereenkomst en opdrachtovereenkomst.

⁹ Zie product 2: Verslag pilots (maatregel E)

Product 1: **Beleidsplan (maatregel B)**

Bouwsteen	Status cao juni 2015	Mogelijkheden voor SFA
		<p>Dit biedt werknemers de mogelijkheid om bij meer architectenbureaus tegelijk te werken, de blik te verbreden en hun werk biedende architectenbureaus flexibiliteit te bieden. Al met al komt dat de eigen werkzekerheid ten goede. De cao heeft voor het variëren in contractvorm een level playing field geschapen.</p>
<p>Bouwsteen 5. Bandbreedte beloning voor opdrachtnemers</p>	<p>In cao 2015-2017 afspraken gemaakt over bandbreedte beloning opdrachtnemer</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Op een positieve manier zichtbaar maken dat architectenbureau/opdrachtgever en opdrachtnemer/zzp'er er een beloningsafspraken hebben gemaakt binnen de bandbreedte Bijvoorbeeld 'paraplutje' als symbool opnemen in e-mail en website dat verwijst naar onderschrijven van de paraplufunctie cao. - Cao-partijen voorstellen om hun voornemen tot handhaven cao toe te spitsen op de bandbreedte beloning voor opdrachtnemers. Tevens voorstellen om het belang van deze afspraak met de branche te communiceren.
<p>Bouwsteen 6. Persoonlijk urenbudget focus geven en benutten</p>	<p>Focus Persoonlijk urenbudget opgenomen in cao 2015-2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Benutten persoonlijk urenbudget in de branche stimuleren.
<p>Bouwsteen 7. Ingrediënten voor een groepsessie</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Ingrediënten benutten in workshops intrapreneurschap in het kader van het sectorplan architectenbureaus.
<p>Bouwsteen 8. Handreikingen voor intrapreneurschap op individueel niveau</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Intrapreneurschap in de branche stimuleren en daarbij gereedschapskist verder vullen en uitdragen.

5. Conclusies en aanbevelingen: Bouwstenen voor beleid

Waarom en hoe

Bouwstenen voor werkenden in de branche om zich te kunnen handhaven in de nieuwe (economische) realiteit. In gesprek met alle betrokkenen: (1) werkgever/opdrachtgever, (2) werknemer/opdrachtnemer(zelfstandig professional) en (3) sociale partners. Spiegelen, concretiseren en uitproberen.

Conclusies

1. Voorzichtigheid en onzekerheid voeren de boventoon bij werkenden in de branche.
2. Werkgevers hebben moeite met loslaten, werknemers weten niet hoe zij intrapreneurschap/ondernemerschap moeten oppakken, opdrachtnemers zijn voornamelijk oud werknemers, gespecialiseerd in hun vak, maar onbekend met ondernemerschap en het zelf verantwoordelijkheid nemen voor eigen werkzekerheid.
3. Als er veilige omstandigheden worden gerealiseerd (experimenteren met recht op terugkeer naar oude situatie) is er bereidheid tot experimenteren met arbeidsvoorwaarden, met name in tijd en beloning, combinaties van vast en variabel.
4. Een terugkeer naar de oude situatie met arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd lijkt niet meer aan de orde.
5. Werkgevers leggen het initiatief om te veranderen bij werknemers zelf en beschouwen de cao als een hindernis met te weinig flexibiliteit en teveel verplichtingen.
6. Werkgevers hebben zelf nog weinig initiatief genomen om andere afspraken over tijd en beloning bespreekbaar te maken.
7. De sociale partners in casu BNA namens werkgevers en FNV Zakelijke Dienstverlening, CNV Dienstenbond en Vakbond De Unie staan open voor een veranderende rol voor de cao met meer flexibiliteit in tijd (jaarurensystematiek) en beloning (minder automatisen) en het bevorderen van een gelijk speelveld voor werknemers en opdrachtnemers (minimumbeloning voor zelfstandig professionals binnen bandbreedte functieschalen, streven naar vergelijkbare beloningen) en meer ruimte maken voor individuele afspraken tussen betrokkenen.
8. De bouwstenen waaraan in pilots¹⁰ is geproefd, lijken bruikbaar voor architectenbureaus, werknemers en opdrachtnemers om zich beter te positioneren in de nieuwe (economische) realiteit. Het gaat om arbeidsvoorwaardelijke bouwstenen die flexibiliteit/risico en een veilige bodem combineren (paragraaf 4.1) en faciliterende bouwstenen voor intrapreneurschap (paragraaf 4.2).

Aanbevelingen

1. Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA), namens sociale partners, zal contact moeten houden op bureau niveau met werkgever en werknemers over arbeidsvoorwaarden die aansluiten op de behoefte aan wendbaarheid van de bureaus, bouwstenen genaamd in de vorm van gesprekken, groepssessies en pilots (paragraaf 4.3)
2. In die bouwstenen zal een evenwicht moeten worden aangebracht tussen de wendbaarheid van het bureau en de mogelijkheid voor werknemers en opdrachtnemers om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun werkzekerheid en een aandeel te nemen in het realiseren van een goede bedrijfsvoering van het bureau waarvoor ze werken (intrapreneurschap/ondernemerschap).

¹⁰ Zie product 2: Verslag pilots (maatregel E)

Product 1: **Beleidsplan (maatregel B)**

3. Zodanig dat er een gelijk speelveld ontstaat voor bureaus waarin niet geconcurrereerd wordt op prijs en er tussen de beloning van werknemers en opdrachtgevers geen significante verschillen ontstaan.
4. De rol van werkgever is een faciliterende.
5. De uitkomsten (blijven) vertalen in een kader, een raamwerk dat houvast biedt (geldt voor de gehele branche) en tevens ruimte om per situatie te handelen (tijds- en beloningsvarianten).