

Product 2: **Verslag pilots (maatregel E)**

Doen wat nodig is voor continuïteit en flexibiliteit

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

1. Inleiding.....	2
2. Werkwijze	3
3. Spelregels	5
4. Verkenningen met mensen binnen en buiten de branche	6
4.1. Casus architectenbureaus.....	6
4.2. Groepssessies.....	6
4.2.1. ‘Hoe benut ik mijn talent’ met open inschrijving.....	6
4.2.2. Dialoogtafels	8
4.2.3. RAO.....	8
4.2.4. BNA-kringen	8
4.2.5. Canvas-groep ‘ Academie van Bouwkunst’	9
4.3. Interventies architectenbureaus	9
4.4. Heidedagen sociale partners	12
4.5. Spiegelbranches.....	13
4.6. Experts/stakeholders.....	14
4.7. Helpdesk SFA.....	16
5. Opbrengsten verkenningen.....	17
5.1. In gesprek gekomen.....	17
5.2. Weerbarstige praktijk	18
5.3. Een nadere karakteristiek	20
5.4. “15 maanden verkennen: wat troffen ze aan, waar staat de branche nu, waar gaat de branche naar toe?”.....	21
6. Conclusies en aanbevelingen: Opbrengst van verkenningen.....	23

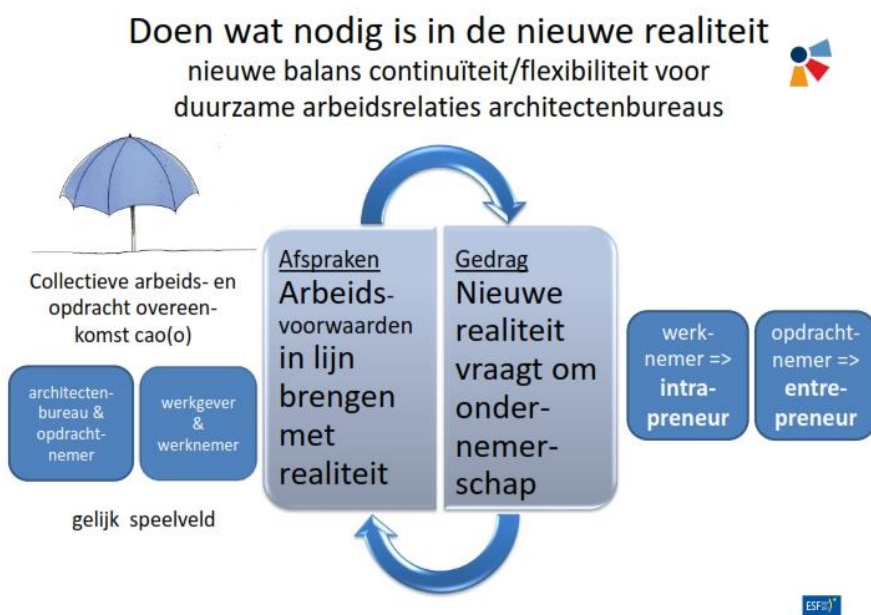
1. Inleiding

Als interventie is gekozen voor pilots en casestudies om te komen tot bouwstenen waarmee werknemers én architectenbureaus zich kunnen handhaven in de nieuwe realiteit.

Architectenbureaus hebben behoefte aan meer wendbaarheid. Die geluiden kwamen in 2013 heftig binnen bij de brancheorganisatie BNA. En niet alleen daar, de vakbonden, gedrieën actief in de branche, realiseerden zich dat bij onveranderd beleid die wendbaarheid zich vooral zou richten op de in de loop der jaren opgebouwde rechten van de werknemers. Signalen kwamen niet uit de lucht vallen, de sector stond er belabberd voor, omzetten waren meer dan gehalveerd en het aantal werknemers in de branche was van 14.500 teruggelopen naar 6.500.

De branche was volgens alle betrokkenen uit balans, arbeidsvoorwaarden zoals vastgelegd in de cao pasten niet meer in organisaties die hun werkvoorraad hadden zien verschrompelen en meer het karakter van projectorganisaties kregen. De verkenning was gericht op de vraag wat en hoe er moet worden veranderd om dat evenwicht te herstellen of met nieuwe middelen evenwicht aan te brengen.

De verschillen tussen werknemer en opdrachtnemer die vergelijkbaar werk doen worden kleiner, zo ook de rol van het architectenbureau als werkgever én opdrachtgever. Hoe te vertalen in bouwstenen, waardoor er een brug kan worden geslagen tussen de voorwaarden aan werknemer en opdrachtnemer?



Afbeelding 1: Speelveld van de verkenning

2. Werkwijze

Dit verslag pilots 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 verslag van de pilots (product 2) spitst zich toe op de ervaringen van betrokkenen met de nieuwe realiteit en onze uitnodiging aan hen om die ervaringen om te zetten in concrete experimenten met een nieuwe balans tussen flexibiliteit en zekerheid. Het beleidsplan (product 1) beschrijft de inhoudelijke kant van de bouwstenen voor de ontwikkeling van brede(re) arbeidsvoorwaardelijke afspraken met een nieuwe balans wordt tussen flexibiliteit en zekerheid, en van de bouwstenen voor innovatie en ondernemerschap (ook of juist bij werknemers), gericht op de toekomst. Product 3 is doet verslag van de uitgevoerde communicatieactiviteiten.

In eerste instantie zijn contacten gezocht door algemene oproepen en presentaties. Daar kwamen bureaus nauwelijks door in beweging. Het was nodig om met bureaus individueel in gesprek te komen. Bureaus zijn aangeschreven en gebeld, netwerkbijeenkomsten bezocht, voorlichtingsbijeenkomsten gehouden waarna druppelsgewijs belangstelling groeide. Per saldo is gesproken met werkgevers, werknemers en zelfstandig professionals. Niet iedereen was bereid een volgende stap te doen, dat gold zowel voor werknemers als werkgevers. De branche heeft geen tijd voor andere zaken was een veel gehoorde reactie, eerst de crisis overwinnen. Daarnaast zijn de sociale partners erbij betrokken via studiemiddagen, ook met externe deskundigen, waarin verzameld materiaal werd gebruikt als bouwstenen voor nieuw beleid en is gesproken met bureaus uit andere branches om vast te kunnen stellen of het een ontwikkeling exclusief voor architecten was of breder.

Met de deelnemende bureaus is gekomen tot casestudies, groepsgesprekken en -sessies, interventies in architectenbureaus om bouwstenen te verzamelen voor nieuwe arbeidsvoorwaarden, geschikt voor de omstandigheden waarin de branche verkeert. Daar is voor deze branche een relatief nieuwe categorie medewerkers bij betrokken, de zelfstandig professionals. (Voorlopige) uitkomsten zijn voorgelegd en besproken met de sociale partners, vertegenwoordigers van andere branches en externe deskundigen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsmarkt. Tenslotte zijn ook helpdeskcontacten van SFA benut. Consequentie van de aanvankelijk geringe respons en de 1:1 benadering is dat interventies in de tweede helft van de projectperiode zijn gestart en tot na maart 2015 doorlopen.

Product 2: Verslag pilots (maatregel E)

Er zijn heldere, neutrale en transparante spelregels opgesteld, beschikbaar voor iedereen op het desbetreffende architectenbureau. In interventies/experimenten kon – na toestemming van cao-partijen - afgeweken worden van de cao als dat de verkenning ten goede zou komen. In groepsessies is in alle openheid gesproken over de veranderde (arbeids)omstandigheden in de branche, is gezocht naar nieuwe wegen en is duidelijk gemaakt dat alle input van belang zou worden gebruikt voor nieuwe bouwstenen. Wij zijn er in geslaagd om de gesprekken en interventies vanuit een neutraal en onafhankelijk perspectief te begeleiden.

Hieronder een overzicht van de gesprekspartners. In alle gesprekken is aan de orde geweest waar men tegenaan loopt. Wij hebben zicht gegeven op alternatieven. In een behoorlijk aantal, maar niet alle gevallen is het gelukt om tot een echt gesprek te komen over alternatieven. Een deel deze gesprekken heeft geleid tot het besluit van gesprekspartners om deel te nemen aan een interventie gericht op het vinden van een nieuwe balans tussen flexibiliteit en continuïteit.

	Bespreken realiteit bureau in relatie tot arbeidsvoorwaarden	Zicht bieden op alternatieven	In gesprek over alternatieven	Interventie met nieuwe balans
Casus architectenbureaus	■	■	■	■
Groepsessies en -gesprekken	■	■	■	■
Interventies architectenbureaus	■	■	■	■
Heidedagen sociale partners	■	■	■	■
Gesprekken andere branches (spiegelgesprekken)	■	■	■	■
Experts/stakeholders landelijk	■	■	■	■
Helpdesk SFA	■	■	■	■

Gesprek gevoerd	■
Besproken, geen zicht op follow up	■
Niet aan de orde	■

Tabel 1: Overzicht gesprekspartners en type gespreksthema's

De gesprekken in het kader van de verkenning hadden betrekking op thema's als:

- de stand van de orderportefeuille in relatie tot omvang en samenstelling personeel;
- de verwachtingen voor korte en langere termijn;
- de veranderingen in de organisatie;
- een beeld van hoe werkgever en werknemers zich opstelden, hoe zij met de problematiek omgingen;
- de opvattingen over functie en rol van werknemers in relatie tot nieuwe omstandigheden
- de vertaling daarvan in arbeidsvoorwaarden;
- de innovaties in diensten en producten;
- de opvattingen over intrapreneurschap;
- de bereidheid om op andere manieren om te gaan met beloning en tijd;
- veranderbereidheid, -mogelijkheden en belemmeringen.

3. Spelregels

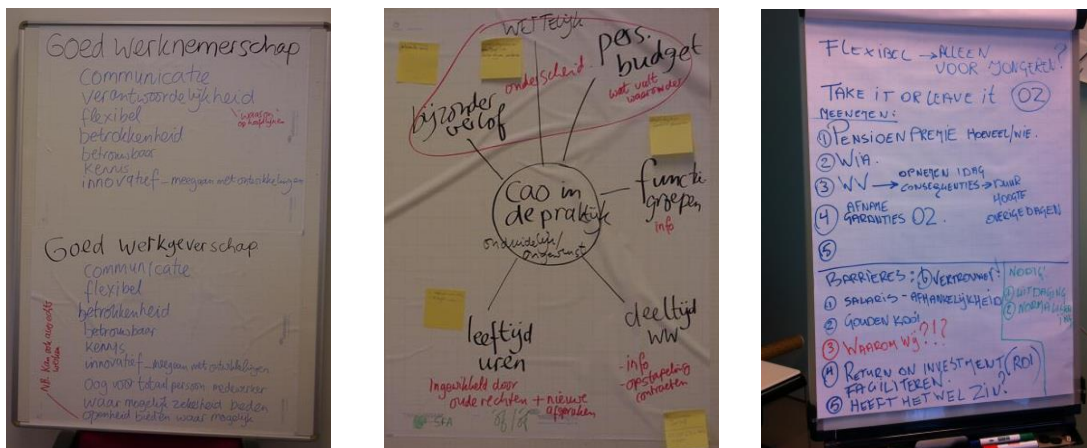
Waar men bereid was tot een try-out of interventie om een nieuwe balans tussen continuïteit en flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden en/of intrapreneurschap daadwerkelijk uit te proberen, zijn spelregels geïntroduceerd.

- Afspraken worden gemaakt op vrijwillige basis.
- Er worden afspraken gemaakt voor een pilotperiode. Meestal een jaar. Soms een kortere periode.
- Werkgever en medewerker stellen vooraf vast wanneer ze de pilot geslaagd noemen. Hetzelfde geldt voor SFA.
- Een tijdelijk ontheffing van cao-bepalingen door cao-partijen is mogelijk.
- Afspraken met een brug naar zelfstandige professionals zijn een pre.
- De afspraken moeten in slechte en goede economische omstandigheden bruikbaar zijn.
- Transparantie over de afspraken binnen het bureau. De afspraken komen als het ware ‘boven de koffieautomaat’ te hangen. Tevens een uitnodiging aan andere medewerkers om ook in gesprek te gaan met hun leidinggevende over maatwerkafspraken.

4. Verkenningen met mensen binnen en buiten de branche

4.1. Casus architectenbureaus

Casestudies betroffen grote (>25 medewerkers) en kleinere (<6 medewerkers) bureaus. In vele 1:1 en groeps gesprekken met werkgevers en werknemers is een helder beeld gekregen van de nieuwe realiteit waar architectenbureaus in terecht zijn gekomen. Een situatie die blijvend is, was de algemene indruk. We hebben alternatieven aangereikt om anders met continuïteit en flexibiliteit om te gaan en om te verleiden tot intrapreneurschap bij werknemers. Over het algemeen vond men de benadering interessant. De mensen uit de groep cases hadden echter geen behoefte of durfden het niet aan om zelf – op vrijwillige basis - te gaan experimenteren. Het bleek aan werknemerszijde moeilijk om (vermeende) sociale zekerheden gedeeltelijk op te geven, zonder dat een vergelijkbaar alternatief gegarandeerd werd, zelfs niet voor een in de tijd vastgestelde periode van maximaal een jaar. Ook vond men het moeilijk om in de bestaande setting met een traditionele gezagsrelatie een gedragsverandering vorm te geven: van afwachtend en volgend naar initiërend en ondernemend. Werkgevers uit deze groep zouden het wel aantrekkelijk vinden als de arbeidsvoorwaarden van hun werknemers flexibeler zouden worden. Zij vonden het echter moeilijk om zélf een andere rol aan te nemen, te weten coachend en faciliterend. Betrof de kanteling van de relatie van verticaal naar horizontaal, loslaten en opnieuw maar anders verbinden.



Afbeelding xx: Illustratie opbrengst groeps gesprekken ikv casus

4.2. Groepssessies

4.2.1. 'Hoe benut ik mijn talent' met open inschrijving

Een drietal groepssessies met open inschrijving is georganiseerd om intrapreneurschap en innovatiekracht van medewerkers aan te spreken. Om praktisch aan te sluiten bij deelnemers is de invalshoek 'hoe benut ik mijn talent' gekozen.

Opvallend was dat veel zzp'ers zich voor de sessies inschreven, waar zich in eerdere jaren bij SFA-sessies voornamelijk werknemers inschreven. Een indicatie voor de verschuiving in de arbeidsverhoudingen in de branche.

Product 2: Verslag pilots (maatregel E)

Het waren interactieve bijeenkomsten, waarin de deelnemende werknemers en zp'ers zich ieder voor zich en gezamenlijk over hun eigen talent hebben gebogen en over de factoren die hun werkzekerheid bepalen.



Met de 'Circle of Influence' van Stephen Covey hebben de deelnemers een onderscheid gemaakt tussen de factoren die ze wel en niet kunnen beïnvloeden. Uit bovenstaande foto blijkt dat er meer binnen de Circle of Influence – de binnenste cirkel – liggen, dan erbuiten. Invloed hebben deelnemers bijvoorbeeld op: het product, vertrouwen dat je kweekt, op wat je wilt (visie), op netwerkcontacten (bij voorkeur 1 op 1), op in beweging blijven, het over een andere boeg gooien. Geen invloed hebben ze bijvoorbeeld op: nieuwe kaders die de markt stelt, de uitkomst van (Europese) aanbestedingen en het vertrouwen van de ander in mij.

Deelnemers hebben vervolgens vastgesteld welke factoren voor henzelf het verschil kunnen maken. Ieder is met een begin van een eigen plan van aanpak naar huis gegaan. Dat heeft voornemens opgeleverd als: 'netwerken' (ga niet om wat te halen, maar om een leuk gesprek te hebben over je vak), 'mijn businessplan updaten', 'afstand nemen van geklaag over zaken waar ik geen invloed op heb', 'mijn website aanpassen; dat ben ik al lang van plan, ik ga het nu uitbesteden'.

Reacties deelnemers 'hoe benut ik mijn talent'

- "Vrouwen hebben een handicap om hun talent te laten zien."
- "Het helpt wel om een rol in te nemen. Je kunt je oefenen om in de richting van opdrachtgevers helder te maken wat je hebt bereikt en wat je aanbiedt."

- “Met klussen onder je niveau ontwikkel je je niet en heb je geen perspectief. Het werk wordt loodzwaar”
- “Niet twijfelen, maar doen”

4.2.2. Dialoogtafels

In de vorm van drie dialoogtafels hebben we groeps gesprekken gehouden met zelfstandig professionals en medewerkers van architectenbureaus. Doel van deze dialoogtafels is inzicht te krijgen in de opvattingen, wensen en vragen die leven over nieuwe vormen van arbeidsrelaties en de positie van zelfstandig gevestigden in de branche.

Tijdens deze eerste bijeenkomst stond de vraag centraal hoe men aankijkt tegen een collectieve arbeids- en opdrachtovereenkomst (cao), waarin naast afspraken over werknemers ook afspraken over opdrachtnemers zijn vastgelegd? Bijvoorbeeld over een component in het tarief voor pensioen en arbeidsongeschiktheidsverzekering. Dat kan de arbeidsvoorwaarden voor zzp'ers fair maken en zorgt voor een gelijk spelveld tussen werknemers en zzp'ers.

Zzp'ers waren unaniem in hun reactie dat ze behoefte hebben aan een referentiepunt voor hun onderhandelingen met opdrachtgevende architectenbureaus. Als ijkpunt verwelkomen ze een cao. Zzp'ers hebben bovendien behoefte aan reële en actuele informatie over een pensioen- en arbeidsongeschiktheidsverzekering. Het kost hen veel tijd en moeite om die zelf uit te zoeken. Die informatie zou aan een aanbod gekoppeld kunnen worden.

4.2.3. RAO

Het RAO (oorspronkelijk het Rotterdams Architecten Overleg, nu landelijk) is een netwerk van toonaangevende architectenbureaus in de Randstad, dat vier keer per jaar bijeenkomt. In het kader verkenning hebben wij de mogelijkheid gehad om verschillende keren bij deze netwerkbijeenkomsten aan te schuiven en een groeps gesprek te voeren. Dat bood een kans om te horen wat er speelt, om gedachten over een nieuwe balans van continuïteit en flexibiliteit voor te brengen en bureaus uit te nodigen om met ons in gesprek te komen over de situatie in het eigen bureau. Aanvankelijk was men niet direct geneigd om het eigen bureau in het gesprek te betrekken. Uiteindelijk heeft dit wel een aantal cases en interventies opgeleverd. De betrokkenheid met de branche is groot, dat blijkt ook uit het feit dat deze bureaus, 35 in totaal met elkaar besloten de nieuwe cao alvast te volgen, ook al was deze nog niet algemeen verbindend verklaard.

4.2.4. BNA-kringen

Voor de groeps gesprekken in de BNA kringen van personeelsmanagers geldt hetzelfde als wat hierboven is gezegd over het RAO. Verschil is dat in het RAO bestaat uit bureau-eigenaren en de BNA-kringen vooral uit HR-medewerkers. De crisis is aan laatstgenoemde groep niet voorbij gegaan. Verschillende personeelsverantwoordelijke medewerkers met wie we in het begin van de verkenning hebben gesproken, waren aan het eind van de verkenning ontslagen.

4.2.5. Canvas-groep 'Academie van Bouwkunst'

Bouwen aan vertrouwen en een lange adem, dat geldt voor een groep die in een eerder SFA-traject is gevormd en die zich met behulp van businessmodeling (canvas) buigt over de kernelementen van ondernemerschap als: toegevoegde waarde (meerwaarde) t.a.v. klantsegmenten (doelgroep) en óf dat vergezeld is van een factuur (beloning, prestatie). Deelnemers – een mix van werknemers en zzp'ers – hadden eerder ontwikkelpunten geïdentificeerd. Het bleek echter lastig om die daadwerkelijk om te zetten tot vernieuwend gedrag, vanwege de schijnzekerheid van een uitkering, een weerbarstige organisatiecultuur, leeftijd. Net als bij 'hoe benut ik mijn talent' is ook bij deze canvas gezamenlijk gezocht naar punten in de eigen 'circle of influence' die voor ieder van de deelnemers afzonderlijk als een hefboom voor verandering kunnen fungeren als hij ze daadwerkelijk oppakt.

4.3. Interventies architectenbureaus

In verschillende bureaus zijn try-outs uitgevoerd met arbeidsvoorwaardelijk afspraken met een nieuwe balans tussen continuïteit en flexibiliteit en intrapreneurschap. De interventies betroffen grote (>25 medewerkers) en kleinere (<6 medewerkers) bureaus.

Hieronder een overzicht van de interventies die zijn uitgevoerd.

Proeven van nieuwe balans continuïteit en flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden

- Balanceren met tijd: jaarurensystematiek
- Balanceren met functie-elementen
- Balanceren met beloning van werknemers
- Variëren in contractvorm
- Bandbreedte beloning voor opdrachtnemers

Proeven van intrapreneurschap (ondernemerschap)

- Persoonlijk urenbudget focus geven en benutten
- Ingrediënten voor een groepssessie
- Handreikingen voor intrapreneurschap op individueel niveau

De opbrengst van deze interventies zijn verwerkt in acht 'bouwstenen'¹. In het beleidsplan wordt inhoudelijk op ieder van deze bouwstenen ingegaan.

Om deze interventies mogelijk te maken is het van groot belang geweest dat cao-partijen de stap hebben durven zetten om deze faciliteren door ontheffing van cao-afspraken te verlenen. Vervolgens konden de praktijkervaringen het denken op sectorniveau weer voeden (paragraaf 4.4). In feite stimuleerden de interventies op bureau- en op sectorniveau elkaar wederzijds.

Wat bleek bepalend voor werkgever en werknemer om vrijwillig te gaan experimenteren met een nieuwe balans tussen continuïteit en flexibiliteit, met een stuk onzekerheid? Dit kwamen we tegen:

- De bereidheid van de werkgever om uit zijn traditionele, verticale, rol te stappen, los te laten en te faciliteren.

¹ Zie product 1: Beleidsplan (maatregel B)

Product 2: **Verslag pilots (maatregel E)**

- Het besef aan werknemerszijde dat zonder experiment de eigen baan op het spel staat, omdat inkomsten en uitgaven niet in balans zijn.
- Een perspectiefvol businessconcept waardoor experimenteerafspraken mogelijk zijn die een werknemer, bij het nemen van risico op een veilige basis, ook de optie opleveren op een beloning van meer dan 100%.
- Werkgevers en werknemers die met elkaar verder willen.

Uit de praktijk: detachering als hefboom voor verandering

In omvang gekrompen architectenbureau zat te ruim in zijn staffuncties (financiën/ict). Het gesprek begon met het onderzoeken van de mogelijkheid voor betrokken werknemers om hun baan te combineren met zzp-schap (bouwsteen 4²). Werknemers beschouwden dat voorstel op dat moment niet als win-win. Ze konden zich aanvankelijk niet voorstellen hun huidige werk in minder tijd te kunnen doen en vonden het lastig om out of the box naar hun takenpakket en arbeidsinzet te kijken. Ze vreesden gevolgen voor hypotheek en eventuele toekomstige uitkering.

Vervolgens zijn alternatieven op tafel gekomen en is een experimenteerafpraak voor een jaar gemaakt. Werknemers blijven in dienst. Werkgever en betrokkenen zoeken naar detacheringsoopdrachten bij architectenbureaus, maar ook daarbuiten. Werkgever benut zijn netwerk en faciliteert. Werknemers werken aan hun intrapreneurskills. Ze lopen stage, starten met kleine detacheringsoopdrachten, werken aan hun profilering op social media, presenteren zich in netwerken, etc.

De interventie met deze staffuncties vormde aanleiding voor een bureaubrede groepssessie. Hierin werden alle medewerkers uitgenodigd over de eigen situatie na te denken over experimenteermogelijkheden en intrapreneurschap. Dit heeft geleid tot een vervolgsérie na afloop van het project workshops over innovatie mede in relatie tot arbeidsvoorwaarden.

Uit de praktijk: arbeidsvoorwaarden herontwerpen

Door de economische crisis getroffen architectenbureau had na een aantal reorganisatierondes geen medewerkers meer in loondienst. Er was wel - ook in de tijd - verbrokkeld werk op verschillende functieniveaus. Een ontslagen medewerker is daarom als opdrachtnemer teruggekomen. Omdat de functie op basis van zijn vroegere salaris werd gehonoreerd, ontstond een discrepantie tussen werkzaamheden en de daarbij passende beloning uit het handboek functie-indeling architectenbureaus en was medewerker, hoe gewaardeerd ook, te duur.

Vanuit de verkenning hebben we verschillende alternatieven aangereikt. Daarbij is gezocht naar win-win voor werkgever en medewerker. Werkgever was op zoek naar een goede, betrouwbare arbeidskracht, met kennis van het bureau en de projecten, een beheersbare en acceptabele kostenstructuur, administratieve eenvoud, verplichtingen die mee-ademen met de opdrachtenportefeuille. Medewerker was op zoek werkzekerheid, naar duurzaam en aantrekkelijk werk, bij voorkeur bij het bureau waarop hij helemaal is ingespeeld.

In de nieuwe situatie-bleek het aandeel complex werk voor betrokken medewerker kleiner

² Zie product 1: Beleidsplan (maatregel B)

dan in het verleden. Daardoor ontstond druk op de beloning/inschaling. Geëxperimenteerd is met een beloning op basis van een mix van functie-elementen (bouwsteen 2³). Een tweede element is de jaarurensystematiek (bouwsteen 1⁴), teruggerekend naar een deeltijd arbeidscontract voor enkele maanden. Bij de berekening bleek behoefte aan een normjaartaak, waarin de cao 2015-1017 als uitkomst van onze verkenning inmiddels voorziet. Het experiment met de jaarurensystematiek bestond uit de afspraak om een aantal werkzaamheden in de periode binnen het beschikbare urenbudget naar tevredenheid van werkgever en medewerker te realiseren. Wanneer de afgesproken doelen zijn behaald ontvangt werknemer tevens een bonus. Met deze set van afspraken is het intrapreneurschap van de werknemer aangesproken.

Uit de praktijk: anders belonen voor intrapreneurschap

Innovatief architectenbureau bracht nieuw businessmodel onder in een apart organisatieonderdeel. Werkgever had behoefte aan intrapreneurschap en aan een duurzame formule voor binden en belonen van werknemers en andere samenwerkingspartners, waaronder zelfstandig professionals. Werknemer kwam graag in gesprek over binden, belonen en intrapreneurschap vanwege het perspectief dat dat hem kan opleveren, meer en andere projectverantwoordelijkheden, eigen verantwoordelijkheid over tijdsbesteding en een financiële prikkel bij goed presteren met dito financiële resultaten. Gesprekken zijn gestart vanuit een basis van vertrouwen en het gezamenlijk streven naar kwaliteit. Die hebben uiteindelijk geleid tot een experiment waarbij de vaste beloning, het salaris is gereduceerd tot 80% (veilige basis); bij goed functioneren en goede bedrijfsresultaten is een beloning boven 100% mogelijk (bouwsteen 3⁵). Bij het SMART maken van de afspraken liepen werkgever en werknemer tegen praktische bezwaren (consequenties voor pensioen en sociale zekerheid) en tegen zichzelf aan (zoeken naar extra waarborgen, van de ander vragen om garanties).

Overall waar een echt gesprek ontstond over het nemen van risico door de werknemer, stelden werknemers vast dat daar zeggenschap, beïnvloeding, tegenover moet staan. Dat impliceert dat de werkgever loslaat en dat is niet het eerste waar hij aan denkt.

Tegelijk ervoeren vele gesprekspartners barrières om aan een interventie mee te doen. Hun ervaringen zijn meegenomen als casus (paragraaf 4.1). Het beeld wat men op korte termijn zou verliezen (risico nemen door vast salaris deels in de waagschaal te stellen) was scherper dan het beeld wat men op lange termijn zou kunnen winnen (werkzekerheid), onwennigheid met nieuwe invullingen (intrapreneurschap), regelgeving en instituties die niet meedoen (combinatie arbeidsovereenkomst/zzp).

Overigens vielen ook degenen die samen wèl tot een interventie besloten soms terug in oude patronen. Gestart vanuit een vertrouwensbasis, vroeg werknemer gaande het traject om garanties en werkgever om een concurrentiebeding. Hier is uiteindelijk weer teruggegrepen op het uitgesproken vertrouwen en de samenwerking door een interventie in een interventie.

³ Zie product 1: Beleidsplan (maatregel B)

⁴ Zie product 1: Beleidsplan (maatregel B)

⁵ Zie product 1: Beleidsplan (maatregel B)

Naast try-outs op individueel niveau zijn bij een aantal bureaus incompany groepsessies georganiseerd om bureaubreed het gesprek aan te gaan over de nieuwe realiteit en om uit te nodigen tot intrapreneurschap en het op individueel niveau ontwerpen van een 'proeve', een maatwerkafpraak. Incompany groepsessies bij bureaus varieerden van 12 tot 25 deelnemers.

De groepsessies introduceerden op de bureaus een ander referentiekader en leverden deelnemers stof tot nadenken op. Voor de reactie op incompany-sessies op bureauniveau bleek de relatie werkgever-werknemer bepalend. Een aantal bureaus wil daadwerkelijk follow up geven. Waar de relatie werkgever-werknemer verticaal is en werkgever moeilijk kan loslaten, wordt initiatief van werknemer in feite ontmoedigd.

4.4. Heidedagen sociale partners

Twee studiemiddagen zijn belegd met sociale partners. Gestart met de voorzitters van de zzp-organisaties om het speelveld te verkennen waarop werknemers en opdrachtnemers samen zouden komen en afgerond met een notitie waarin uitgangspunten en doelstellingen werd verwoord. De praktijkervaringen die in de verkenningen zijn opgedaan, in een later stadium concept-bouwstenen⁶ zijn in de studiemiddagen ingebracht. Uiteindelijk heeft dit ook geleid tot een aantal grensverleggende afspraken in de cao 2015-2016 (bouwstenen 1, 5 en 6)

27 juni 2014 in gesprek met sociale partners en externe deskundigen.

Verkenning omstandigheden.

Het ondernemender krijgen van werknemers is een speerpunt voor de BNA-delegatie in samenhang samen met werkgeversbehoefte aan flexibiliteit. Men signaleert nog een ongelijkheid in het werknemers- en zzp'er bestand, duur en goedkoop lopen dwars door elkaar, dat is een drempel. Een zzp'er beweegt in zijn tarief mee met de markt, een werknemer niet. Per saldo is de werknemer nu te duur met als voorbeeld de toenemende fase-afspraken voor projecten, afspraken die van de ene op de andere dag kunnen worden stilgezet. Dan is er een kostendekkend contract afgesloten voor de situatie zoals afgesproken en dan is die afspraak opeens waardeloos, maar niet kosteloos, salarissen lopen door. Tweede kostenverhogende aspect is acquisitie, wordt steeds duurder, veel prijsvragen en selecties op basis van no pay en meestal geen cure.

Het formuleren van de bandbreedte waarin werknemers en opdrachtnemers opereren is de moeilijkste opgave. Verworven rechten versus veranderde omstandigheden, iets waar werknemers heel moeilijk afscheid van kunnen nemen. Welk perspectief is zo aantrekkelijk dat werknemer graag of rationeel kiezen voor intrapreneurschap en daarmee bijvoorbeeld voor zichzelf een nieuwe balans zoeken tussen vast en flexibel en onder welke voorwaarden gebeurt dat dan. Dat wordt in het ESF project onderzocht, wat daarbij opvalt dat het verleden zo'n belangrijke rol speelt. Afscheid nemen lukt nauwelijks, alleen als omstandigheden zo slecht worden dat men niet anders kan. De zekerheid van een 13e maand schuift ongemerkt terug naar zekerheid over een uitkering. Geen verschil in gedrag, wel in beloning en toch houdt men zich vast aan zo'n zekerheid. Van vakbondszijde worden twee wezenlijke knelpunten gesignaleerd (1) meer ondernemerschap bij werknemers en (2) het dragen van ondernemersrisico en arbeidsrisico analytisch uit elkaar halen, wat zijn de essentialia bij beide, hoe te realiseren en te borgen.

⁶ Zie product 1: Beleidsplan (maatregel B)

Oplossingsrichtingen:

- in samenwerking met vakbonden personeel in gesprek te laten komen over een meer ondernemender houding (intrapreneur)
- bijvoorbeeld als (groepje) werknemers intekenen op een project
- koppelen aan ondernemersafspraken, zoveel tijd en budget beschikbaar
- een faciliteit ontwikkelen (via nieuwe cao?) voor zzp'ers gericht op opleiding en ontwikkeling
- aandacht voor de facilitering door werkgevers aan zowel werknemers als zzp'ers
- algemene faciliteiten voor pensioen, arbeidsongeschiktheid en ziektekosten. Vraag per branche of breder? nog niet uitgekristalliseerd. goede voorstellen noodzakelijk, branche kan initiatief nemen.
- opdrachtgevers (vast leggen in convenant/cao/protocol - bredere paraplu functie -) binden aan een reservering in het tarief voor ontwikkeling - pensioen -arbeidsongeschiktheid - naast het andere deel vrij te besteden, het honorarium. Voorwaarde volgens de zzp-vertegenwoordigers is dat een reservering van ruimte zou kunnen, maar het daadwerkelijk doen is voorbehouden aan de zzp'er. Dat is een keuze die aan de zzp'er moet worden gelaten. Dat is onderdeel van de identiteit van de zzp'er.
- hoe kleiner het bedrijf hoe groter de behoefte om risico's te kunnen delen.

28 november 2014 in gesprek met sociale partners over bouwstenen ten behoeve van een nieuwe cao. Eerste bijeenkomst waarin de benadering Collectieve arbeids- en opdrachtovereenkomst (caoo) concreet wordt besproken.

- De arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd als zodanig staat onder druk. Er is behoefte aan meer wendbaarheid in de afspraken met medewerkers. Dat uit zich maatschappelijk ook in het toenemend aantal zzp'ers.
- De cao verandert van karakter, er is vraag naar een cao die werkgever/opdrachtgever en werknemers/opdrachtnemer ruimte geeft in hun afspraken over werk en daarmee qua randvoorwaarden werkzekerheid zekerder kan maken. Onderwerpen als beloning, omvang en wendbaarheid komen daarbij in beeld.
- Er is behoefte aan een cao die de economische realiteit vertaalt in het soort van afspraken.
- Er is vraag naar medewerkers met een ondernemende instelling
- Werkgever wordt ook opdrachtgever
- Werknemer en opdrachtnemer kunnen dezelfde persoon zijn, wisselend in de tijd, afhankelijk van omstandigheden op een architectenbureau.
- Vast en flex worden in de caoo meer met elkaar in evenwicht gebracht
- De branche heeft het nodig (concurrentie met dezelfde factoren) dat werkgever/opdrachtgever en werknemers/opdrachtnemer hun afspraken maken binnen een gelijk speelveld
- Geen race to the bottom.

4.5.Spiegelbranches

Er is ook buiten de eigen branche gekeken. Zo zijn er gesprekken gevoerd met beroepsorganisaties uit aanpalende branches, de stedenbouwers, interieurarchitecten en landschapsarchitecten. Daarnaast met vertegenwoordigers van een branche waar al meer dan tien jaar geen cao meer is, de fysiotherapeuten in dienstverband. Door te spiegelen aan deze branches ontstaat voor de architectenbureaus een scherper beeld van hun eigen situatie, behoeften en mogelijkheden. Aanpalende disciplines winkelen in de architecten-cao, gebruiken het als richtlijn, maar wijzen verplichtingen af. De gesprekken over een bredere

Product 2: **Verslag pilots (maatregel E)**

paraplufunctie van de cao inclusief meer individuele regelcapaciteit voor bureaus heeft zodanige belangstelling gewekt, dat gesprekken met deze organisaties worden gestart over een eventuele deelname aan de volgende cao-ronde. Het belang van een professionele (branche)organisatie werd duidelijk. Zonder echte professionele ondersteuning komt een branche niet van de grond. Ook daar zullen vervolgesprekken over plaatsvinden, over de rol en mogelijkheden van SFA voor deze disciplines.

De vergelijking met een branche waar al meer dan tien jaar geen cao meer is, maakte duidelijk hoe groot de toegevoegde waarde is van een cao die wordt geaccepteerd door een branche. Werknemers blijken vooral behoefte te hebben aan een ijkpunt om aangeboden arbeidsvoorwaarden te kunnen relateren en aan een vertrekpunt voor het gesprek met hun werkgever, zodat er een level playing field ontstaat.

4.6. Experts/stakeholders

Er zijn gesprekken gevoerd met deskundigen en wetenschappers op het gebied van arbeidsrecht en ondernemerschap en vertegenwoordigers van zzp-organisaties en arbeidsvoorwaarden.

Adviseur Henk Strating van HSArbeidsvoorwaarden, bedenker van de I-Cao, een oplossing waarmee een werknemer een persoonlijk budget krijgt en naar keuze zijn arbeidsvoorwaarden kan financieren zoals pensioen, verlof, opleiding en ontwikkeling, vond de cao gedachte uitstekend. Vanuit zijn rol als adviseur bemiddelaar van cao-partijen benadrukte hij het belang van het aanbrengen van evenwicht. Als wendbaarheid belangrijk is voor een werkgever dan zal hij zich moeten kunnen verplaatsen in de belangen van zijn werknemers en meer moeten faciliteren dan hij nu gewend is. Uitrusten naar het beste van twee werelden. Partijen moeten zich kunnen verplaatsen in de problematiek van de ander en dat is een lange termijnproces. Zo zijn we niet opgevoed.

Arjan van den Born, hoogleraar ondernemerschap in de creatieve industrie aan de Universiteit van Tilburg zocht contact naar aanleiding van een artikel in het Financieele Dagblad van Huub de Graaff⁷. De organisatiestructuur in de creatieve industrie verandert razend snel, kan binnen afzienbare tijd niet meer zonder zelfstandig professionals in netwerkconstructies. Hij is een verklaard voorstander van een model waarin een kleine kernorganisatie in co-creatie werkt op prestatiebasis met andere partijen/personen. De kernorganisatie ontwikkelt en bewaakt de visie & cultuur van de organisatie en wordt daarbij ondersteund in het reguliere uitwerken door personen op contractbasis met in tijd vast te leggen taken. Flexibel en een heel andere (vaste) kostenstructuur. We stelden vast dat de architectenbranche nog niet zover is en dat veranderingen tijd gaan kosten. Alleen al om die reden is het belangrijk dat 1:1 gesprekken, workshops en pilots plaatsvinden en blijven vinden. Het wakker worden effect. Afsproken is dat SFA en Tilburg University een aantal architectenbureaus gaan volgen en meten op een veranderend organisatie-model met dito arbeidsafspraken, werknemers en zelfstandig professionals.

Charles Verhoef, voorzitter Zelfstandigen Bouw, ook gastspreker op een van de studiedagen van de sociale partners is geen voorstander van cao's. Onafhankelijkheid van zzp'ers vereist

⁷ Zie bijlage 1 bij product 3: Verslag uitgevoerde communicatieactiviteiten (maatregel F)

Product 2: **Verslag pilots (maatregel E)**

een actieve, flexibele ondernemende en lerende positie van werkenden en geen 'bijbel' aan verplichtingen voor werkgevers.

Een wederzijdse onafhankelijkheid leidt tot het ontstaan van evenwichtige verhoudingen tussen werkgevers en werknemers. Met die onafhankelijkheid doelt Verhoef op opleidingen, cursussen, omscholing, outplacement en pensioen, waarmee hij in zeker zin in de buurt komt van de I-Cao van Strating. Verhoef wil dit pakket niet alleen toekennen aan werknemers maar ook aan flex en zzp. Zo ontstaan een gelijk speelveld aan beide kanten van het spectrum.

Maarten Post, voorzitter ZZP Nederland benadrukt dat vaklieden niet automatisch ondernemers zijn. Het omgekeerde geldt meestal wel, zzp'ers zijn ervaren vaklieden, hoewel hij de laatste tijd steeds meer jonge starters ziet, omdat de arbeidsmarkt op slot zit. Een zzp'er moet er voor zorgen dat hij een specialisme heeft, niet de 7^e bakker in de straat en dat betekent dat hij moet beschikken over regelmogelijkheden. Hij pleit ook voor beter samenwerking tussen zzp'ers en noemt daarbij als mogelijkheden franchise, maatschap, coöperatiemodel, in ieder geval zodanig dat er ruimte is voor ondernemerschap. Hij signaleert ook dat in sectoren met veel zzp'ers het draagvlak voor cao-regelingen afneemt. Hetgeen als argument kan worden gebruikt om een cao met een bredere paraplu-functie te ontwikkelen. Hij waarschuwt ook voor schijnconstructies, uiteindelijk loopt men daar in vast, zowel fiscaal als arbeidsrechtelijk. In die zin is het concentreren op échte zelfstand professionals belangrijk voor het individu en de branche omdat het niet alleen een gelijk speelveld is maar ook een zuiver speelveld. Randvoorwaarden: de zzp'er moet een deskundig vakman en betrouwbaar ondernemer zijn. Zzp'ers zijn ondernemende vakmensen, die zich met de ontwikkeling van het vak bezig houden oftewel kwaliteit. En dat is een gezamenlijk belang voor opdrachtgevers, de branche en de zelfstandig professionals zelf. "Samen voor ons eigen" heet dat in Den Haag.

Evert Verhulp, hoogleraar arbeidsrecht aan de Universiteit van Amsterdam vindt de gedachte van een cao creatief en to the point. Hij vraagt zich wel af of regelgevend Nederland al zo ver is, hij hoopt het, verder durft hij niet te gaan. Een belangrijke vraag is hoe je betrokkenheid organiseert. Hoe breng je regelgeving dicht bij de mensen? Decentralisatie van cao's? Meer of minder afspreken? E hoe wordt een branche met de afspraken verboden c.q. aan de afspraken gebonden. Ook Verhulp heeft het over de uitruil, modernisering kan alleen als partijen bereid zijn verkregen rechten in te ruilen voor bijvoorbeeld echte investeringen in werkzekerheid, zoals scholing en tijd daarvoor). Belangrijk punt is dat sociaal maatschappelijke motieven in beeld komen en blijven als het gaat om een plek bieden aan zelfstandig professionals in zo'n cao. Het voorkomen van social dumping, het realiseren van een level playing field en het kunnen blijven zorgen voor kwaliteit. De economische aspecten moeten in de markt worden opgelost, anders ontstaan er conflicten met de huidige regelgeving.

Met CAOP, kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken is informatie uitgewisseld over de verschillen in behandeling door organisaties van werknemers en opdrachtnemers, ook als zij hetzelfde werk doen. CAOP heeft het initiatief genomen om dit onderwerp breder en ter vergelijking in 2015 in meerdere branches te onderzoeken.

Bij de uitwerking van de bouwstenen⁸ 1 en 5, heeft Hans Schwartz, adviseur van het CAOP, meegedacht over de berekening van de normjaartaak en de opslag op het uurtarief voor zelfstandige professionals.

4.7.Helpdesk SFA

Een helpdesk in de vorm van e-mail, telefoon en persoonlijke gesprekken staat werkgevers, werknemers en zzp'ers ter beschikking om contact te leggen met SFA over alle mogelijke vragen met betrekking tot arbeid en werken in de branche. Deze communicatie levert SFA een beeld op van de actuele zaken die spelen. (Voorlopige) bevindingen zijn in de contacten aan vragenstellers meegegeven. Helpdeskcontacten hebben in een aantal gevallen geleid tot cases en interventies.

Een greep uit de praktijk

Uit veelvuldige vragen van werkgeverszijde over contracten blijkt dat werkgevers door de onzekere opdrachtenstroom naarstig op zoek zijn naar andere afspraakvormen dan een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd om hun wendbaarheid te vergroten. We komen in ook gesprek met aspirant-werknemers die zich voorbereiden op een contractgesprek voor een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. Daarbij is het balanceren tussen de rechten zoals vastgelegd in de cao, de realiteit en het streven van werknemer naar werkzekerheid op termijn.

⁸ Zie product 1: Beleidsplan (maatregel B)

5. Opbrengsten verkenningen

5.1. In gesprek gekomen

Eenmaal aan tafel, in gesprek over mogelijkheden om tot een nieuwe balans te komen, sprong één onderwerp er direct uit, namelijk de oudere werknemer. Het leek wel of de hele problematiek van het bureau met hem verbonden is. Te duur om te ontslaan, vaak niet in staat of bereid om te veranderen en tevens de rem op instroom van nieuwe jonge krachten. Daar valt veel over te vragen en te zeggen, duidelijk was dat het een spagaat is. Hoge loonkosten maar ook kennis en ervaring, die het bureau moeilijk kan missen. Maar als een project stilvalt, is het meteen raak of beter gezegd mis en dat is in de afgelopen jaren eerder regel dan uitzondering geweest. Projecten vielen van de ene op de ander dag zomaar stil, voor onbepaalde tijd en gecombineerd met soms onthutsend slecht betaaldedrag van opdrachtgevers wordt gezonde bedrijfsvoering heel moeilijk. En als een project dan weer gaat lopen, moeten de mensen er wel meteen staan, zo werkt het nu eenmaal. Maak daar maar eens een businessmodel voor vanuit een bestaande situatie met werknemers in dienst voor onbepaalde tijd. Het model van kernorganisatie lijkt ideaal, maar daar komen is niet eenvoudig met bestaande verplichtingen. Creatieve oplossingen waren dan ook meer dan welkom, verbazingwekkend alleen dat er in die zin op bureaus nog niet of nauwelijks over gesproken was.

We kwamen binnen via de werkgever. Dat kleurde het verhaal in begin-gesprekken met werknemers enigszins in. We zijn er in geslaagd om dat beeld neutraal te maken. Daarom ook spelregels en de kansen voor beide partijen centraal. Verandering is bedreigend, dat was zonneklaar. We hebben in die ontmoetingen ook geleerd dat het woorden- en begrippenkader met onder meer duurzame inzetbaarheid, employability, gemotiveerd en deskundig blijven werken tot je zeventigste in het geheel niet aansluit op individuele cases. Medewerkers, 50 plus, al tijden geconfronteerd met een mogelijk ontslag, waren eerder in paniek of lamgeslagen en vooral geen idee hoe verder. Opgegroeid in baanzekerheid en nu dit. Over hun vak hoeft niemand ze wat uit te leggen, maar eigen werkzekerheid oppakken, is een heel ander verhaal. We zijn tot de conclusie gekomen dat de brede maatschappelijke discussie over werk en werkzekerheid geen aansluiting vindt bij praktische creatieve of nieuwe oplossingen voor werknemers die bij voortzetting van de huidige afspraken met ontslag worden bedreigd of voor oud-werknemers die op projectbasis aan de slag kunnen. Dat gaat altijd ten koste van rechten en zekerheden en levert werkgevers soms onacceptabele risico's op, denk aan de jacht op schijnzelfstandigen. Regelgeving en instituties maken maatwerk tot een lastige opgave. Het is de wereld van het microkrediet, kleine stapjes, goede voorbeelden opnieuw inzetten, resultaten van de een bij de ander neerleggen, werkgevers in een andere – faciliterende – rol krijgen, werknemers zover krijgen dat ze weer geloof in zichzelf opbouwen. Dat was de rode draad in het verhaal, in de ervaringen van betrokkenen. Microkrediet en maatwerk, het is vooral een deksels karwei, voor alle betrokkenen, want er stond flinke druk op.

Het is ons gelukt vertrouwen op te bouwen, aan beide kanten door de externe omstandigheden als startgegeven neer te leggen. De markt is veranderd, met heeft weinig verwachting op snelle verandering, het karakter van opdrachten is anders geworden, kortere projecten gevolgd door pauzes, meer aanbestedingen en selecties op no cure no pay basis. Als daar onvoldoende op wordt ingespeeld, ziet de toekomst van architectenbureaus er somber uit, dan ontstaat een nog grotere afhankelijkheid van de conjunctuur, daar kan een traditioneel gerund architectenbureau niet op worden afgestemd.

Er zijn mogelijkheden verkend om combinaties te maken van vast en flexibel, er is per situatie besproken wat de mogelijkheden en onmogelijkheden waren voor werknemer, zijn financiële situatie,

Product 2: **Verslag pilots (maatregel E)**

zijn sterke en zwakke punten, intern of extern gericht, op welke onderdelen zou gas gegeven kunnen worden, wat was daar voor nodig? Daarnaast de rol van werkgever bij een (verdere) ontwikkeling van werknemer als intrapreneur. Welke faciliteiten stelt werkgever beschikbaar, is hij bereid en in staat om verantwoordelijkheden te delen of over te dragen? Welke ruimte bood de cao om af te wijken van de huidige regels? Geruststellend was de afspraak dat het een pilotperiode betrof, eindig en na afloop zou de huidige situatie weer hersteld worden, als de nieuwe situatie niet beviel.

Eerste gesprekken werden gekenmerkt door onzekerheid, ook afhoudend, het 'waarom ik' kwam veel langs. Een gevoel van demotie, er niet meer bij horen. In abstracte termen kon men zich nog wel vinden in aanpassingen van de beloning, maar bij verdere concretisering kwam de behoefte aan zekerheid direct in beeld. Intrapreneurschap klinkt leuk, maar wat houdt het precies in.

We konden ook vaststellen dat gesprekken over verandering voor de gesprekken niet of nauwelijks waren gevoerd, functionerings- en beoordelingsgesprekken waren volgens het bestaande stramien verlopen, nieuwe wegen waren niet verkend. Dat gebeurde nu wel met als gevolg veel onderwerpen tegelijk.

De pilots hebben veel losgemaakt, in een aantal cases zijn werknemer en werkgever opnieuw verbonden met nieuwe uitdagingen en verantwoordelijkheden, die als bouwstenen kunnen dienen voor bredere ontwikkeling binnen de arbeidsvoorwaarden die voor de branche kunnen gelden.

We hebben weigeringen meegemaakt, ook bij de tweede of derde sprong. Ga er maar aan staan, al terug in uren, alleenverdiener, hypotheek, kinderen en dan experimenteren met vast en variabel of een deel zzp. Verder terug in uren was onbespreekbaar, terwijl tegelijkertijd een ontslagdreiging niet theoretisch was gegeven de omstandigheden van het desbetreffende bureau. Tot het uiterste vasthouden aan bestaande zekerheid. Het adagium van Robert E. Quinn paste er zo goed in, echt veranderen lukt alleen als je naakt het land van onzekerheid binnenstapt. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan, bleek ons keer op keer.

5.2. Weerbarstige praktijk

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 bezigen van algemene begrippen is een andere tak van sport dan 's nachts niet kunnen slapen van onzekerheid over je toekomst op het architectenbureau. 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. We vatten samen waar bureaus tegen aanliepen:

- 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)

Product 2: **Verslag pilots (maatregel E)**

- Het is hollen of stilstaan, daar is geen arbeidsovereenkomst 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 paybasis en met steeds meer eisen daar aan verbonden ('halve ontwerpen met uitwerking')
- Nieuwe generaties architecten kiezen voor andere werkwijzen, met netwerkorganisaties en weinig vaste kosten, waardoor concurrentie nog moeilijker wordt.
- Zie daar maar eens een architectenbureau mee draaiend te houden.

Opvallende oplossingen:

- Costcutting, outsourcing bouwkundig medewerkers, naar onder de cao vallende organisatiestructuur met de mogelijkheid om tegen lagere tarieven te werken.
- Eenzijdig aanpassen arbeidsvoorwaarden.
- Houden zoals het is, schuilen tot het droog wordt, we gaan onze mensen niet opleiden voor de concurrent.
- Faciliteiten delen met meerdere bureaus, gezamenlijke stafondersteuning.

Wensen op sectorniveau:

- Een cao die faciliteert en niet zo gedetailleerd regelt.
- Laat de markt zijn werk doen, architecten concentreer je op de inhoud.
- Behoeft aan ijkpunt, houvast, richtsnoer, gelijk speelveld voor de branche.
- Maak maatwerk mogelijk.

Richting zoeken op bureauniveau:

- Maatwerk mogelijk maken qua beloning
- Economische misère moet aanzet zijn tot innovatie, maar hoe, salarisverplichtingen zijn niet aan te passen, kennis medewerkers nodig, met medewerkers is niets mis.
- Behoeft aan nieuwe impulsen
- Werkgever en werknemers zijn met elkaar vastgelopen.
- Daar is nu geen tijd voor.

5.3. Een nadere karakteristiek

Met het verkennen van pilotmogelijkheden raakten we de ziel van de organisaties en kregen daarmee goed inzicht in de problematiek waar architectenbureaus voor stonden. Het vak werd ineens bedreigd en daarmee ook hun bestaansrecht, want de bedreiging duurde al vier tot vijf jaar. Die beleving kwam in bijna alle gesprekken op tafel. Opvallend en heel constructief voor de verkenningen was dat bureau eigenaren eenmaal in gesprek gekomen volledig opening van zaken gaven. De staat van de organisatie werd ons meegedeeld inclusief het toekomstperspectief.

Door deze gesprekken hebben we ook toegang gekregen tot een nieuw leerstuk, de oudere werkgever. Een begrip dat we nergens waren tegengekomen, maar dat waarschijnlijk net zo problematisch is als dat van de oudere werknemer. 20 jaar of langer succesvol architect met een gestaag groeiend medewerkersbestand en prachtige portfolio's. Werk dat als vanzelfsprekend en regelmatig binnenkwam tot ongeveer het jaar 2009. The sky was het werkterrein en nu het moeras. Het is goed om die situatie iets te verduidelijken vanuit het perspectief en de beleving van de architect-eigenaren. Dat waren veel 55 plussers, waarvan sommigen hun in jaren opgebouwde vermogen hadden zien verdwijnen. De goodwill van de meeste architectenbureaus is financieel verwaarloosbaar. De waarde van bedrijfspanden, voor zover in eigendom, is aanzienlijk verminderd en bij doorlopende huurovereenkomsten is de huur hoog, bovendien veel lege werkplekken in een te grote kantooromgeving. We spraken eigenaren die achteraf gezien wellicht tegen beter weten in hun personeel in dienst hebben gehouden, terwijl dat niet economisch meer verantwoord was. Er waren veel langdurige arbeidsrelaties, waardoor het zowel persoonlijk als qua kennisverlies moeilijk was om afscheid te nemen. Wat misschien nog meer pijn deed was dat op het moment dat het niet anders kon, en werkgever gesprekken moest beginnen over nog verdere arbeidstijdvermindering werknemers de loopgraven opzochten in plaats van samen te kijken naar (andere) oplossingen. In groepssessies en -gesprekken waar we die werknemers ontmoetten wilde men vooral uitleggen waarom iets niet kon, en duurde het heel lang voordat het onderwerp kon worden gedraaid naar wat misschien wel kon en ook nog win-win kon opleveren. Er waren werknemers die een verhaal hadden waar je ook echt niet om heen kon, verder terug in salaris leek onmogelijk en een perspectief op iets anders ontbrak. Kenmerkend was dat initiatief daartoe ook ontbrak. "De markt zit op slot, niemand wacht op ons". Dit als antwoord op de marketingbeelden van een wereld waarin je afwisselend in dienst bent en dan weer als zelfstandig professional aan de slag gaat en alsmaar je kennis en vaardigheden vergroot. Deze werknemers voelden zich daar totaal niet mee verwant, want vijftig plus en kansloos.

In de woorden van Auke van der Woud in zijn nieuwste boek *de nieuwe mens*, over de culturele revolutie rond 1900⁹ '(...) met een mengelmoeis van rationele overwegingen en irrationele overtuigingen die in gerationaliseerde vorm werden gepresenteerd'.

Men zocht (ook) houvast in de cao, hadden geen idee over hoe nu verder, maar verder terug was onmogelijk. De vraag of men had nagedacht over de toekomst na onvrijwillig ontslag of – positiever geformuleerd – nu alternatieven ontwikkelen kregen geen antwoord. Black box, geen idee.

Twee diepgeraakte partijen dus, dat was het algemene beeld dat we aantroffen. Werkgevers, veelal wat ouder, fundamenteel getroffen door het instorten van hun droom en daarmee hun bedrijf. Werknemers die veelal al uren hadden ingeleverd, hadden afgezien van loonsverhoging, vakantiedagen hadden ingeleverd en onzeker waren geworden door eerdere ontslagrondes en net als hun werkgever wisten dat de orderportefeuille in penibele omstandigheden verkeerde. En ook jongere werknemers, talenten,

⁹ Auke van der Woud, *de nieuwe mens*, Prometheus Bert Bakker, 2015, blz. 74.

ambitieuze die op salarissen binnenkwamen die in vergelijking met een aantal jaren geleden aanzienlijk lager waren. De instroom vond plaats op basis van magere arbeidsvoorwaarden. Nieuwe energie die popelde om te knallen, maar vooralsnog gevangen zat in het keurslijf van de bezuinigingen en de bestaande traditionele werkwijzen. Onze observatie was dat binnen die omstandigheden nauwelijks nieuwe wegen werden verkend met bijvoorbeeld nieuwe rollen voor werknemers. Innovatie was een nog goeddeels onontgonnen gebied, afgezien van werken met BIM of willen gaan werken met dat BouwInformatieModel. Dat is een breder onderwerp dan we hebben behandeld in het kader van onze verkenning. Daarin hebben we ons beperkt tot afspraken over arbeid, beloning en tijd.

5.4. “15 maanden verkennen: wat troffen ze aan, waar staat de branche nu, waar gaat de branche naar toe?”

In gesprek met Huub de Graaff (Exchains) en Joke Dekker (CAOP)

Wat troffen jullie aan bij de start van het project?

De Graaff: “De architectenbranche is ook of juist bijzonder omdat de sociale partners goed samenwerken en zich – elk vanuit hun eigen doelen en belangen – met elkaar realiseren dat alleen door gezamenlijk vooruit te denken resultaat kan worden geboekt. En dan kunnen ze het soms ontzettend oneens zijn, maar vinden uiteindelijk toch een oplossing gericht op de toekomst. De gedachte om bouwstenen te verzamelen voor een nieuwe opzet van de cao sloot daar op aan. Met twee uitstekende studiemiddagen is de aansluiting tussen onze projectbevindingen en de vertaling naar nieuwe arbeidsvoorwaarden voor de branche voor wat betreft doelen en uitgangspunten geslaagd. Zonder die betrokkenheid zou het project aanzienlijk minder geslaagd zijn. Het belang van die opstelling werd ons duidelijk in de praktijk. Als nulmeting vooral weerstand, geen tijd, niet nodig, andere prioriteiten. De aanhouder wint, dus na een aantal vergeefse pogingen hebben we voldoende ingang gekregen bij bureaus om vast te kunnen stellen dat de behoefte aan bouwstenen om veranderingen in arbeidsvoorwaarden aan te brengen in feite heel groot is. Eenmaal in gesprek, buitelden de casusmogelijkheden over elkaar.”

Meer intrapreneursskills dan je denkt

De Graaff: “Vervolgens stuitte we op de kloof tussen praktijk en regelgeving. Als betrokkenen zover waren om een experiment aan te gaan, in tijd en/of beloning, kwam de regelgeving als boemerang terug. Uitkeringshoogte, wegvallen pensioenopbouw, ziekte- en arbeidsongeschiktheid. Nergens bestaat de mogelijkheid om experimenten echt door te zetten met steun van instanties.

Moedeloosmakend soms. In feite moet een werknemer die intrapreneur aspiraties heeft al ondernemer zijn voordat hij start. Dat is een hoge en taaie drempel, die ook veel vraagt van werkgevers. Zij moeten verder faciliteren met (financiële) toezeggingen dan redelijk is.” Dekker: “Toch gebeurt dat. Staffuncties die te duur geworden zijn voor een krimpend bureau, gaan een jaar op zoek naar detacheringsoverdrachten erbij voor hun medewerkers.” Zij constateert dat werknemers meer intrapreneursskills hebben dan je denkt: “Het eerste wat ze zeggen als risico in arbeidsvoorwaarden ter sprake komt is dat ze daar zeggenschap en invloed voor terug willen, heel concreet.”

De Graaff: “De branche is een vakliedenbranche, geen ondernemende branche. Vaklieden willen aan tafel en aan de slag, een project draaien, de rest is bijzaak. Maar dat is niet meer zo, er worden heel andere kwaliteiten gevraagd, zowel van werkgever als van werknemer. Dekker: “In de interventies leren werknemer en werkgever resultaat afspraken met elkaar te maken. We spreken af dat jij een

project voor mij draait in zeg 400 uur. Daarmee ben je er niet. Als de architect tijdens de rit gewijzigde ideeën krijgt, moet de werknemer leren om hem erop wijzen dat dat gevolgen heeft voor het budget en nadere afspraken maken.” De Graaff: “Kwaliteiten die men niet kent of herkent.”

Dekker: “Het gaat soms ook om schijnbaar simpele dingen, nee zeggen bijvoorbeeld”. “Innoveren met diensten en markten staat in de kinderschoenen. En de architect is nog steeds een wonderkind in zijn branche, hij beheerst alle disciplines, kan verbinden en doet dat steeds meer op afroep en voor een schijntje. Dat is iets om gefrustreerd van te raken en dat zijn de meeste architecten dan ook.”, aldus De Graaff.

Hij vervolgt: “Een hoopvolle bevinding was dat – eenmaal aan tafel in gesprek – het vertrouwen snel groeide, in alle openheid werd gesproken en creatief werd meegedacht met oplossingen, ook financieel en fiscaal. Leg een uitdaging neer en de architect bijt zich er in vast. Eigenlijk is het een raadsel dat architectenbureaus niet veel sneller innoveren naar andere diensten en markten, hoewel niet helemaal, want architecten zijn van nature (ook) geen ondernemers, het zijn vaklui.

Beweging brengen

Dekker: “Het project heeft mooie bouwstenen opgeleverd. Ideeën om beloning of tijd te laten meeademen met het werkaanbod bijvoorbeeld. Zo kan efficiënter worden gewerkt. Dat beperkt risico in economisch zware tijden en is goed voor de werkzekerheid van architectenbureau én werknemer. En handreikingen die werknemers helpen om initiatief te nemen, om intrapreneur te worden.”

De Graaff: “We hebben voldoende steun gevoeld voor het in beweging brengen van de branche.

Bottom up heet dat in beleidstaal en dat voedt ons idee dat deze succesvolle combinatie van beleid en praktijk moet worden voortgezet. Niemand gaat er van uit de oude situatie terugkeert, alleen, men is niet klaar voor de toekomst terwijl het businessmodel niet meer voldoet inclusief de traditionele arbeidsvoorwaarden. Op basis van de opgebouwde vertrouwensrelatie, kennis en ervaring moeten we doorgaan is mijn conclusie, want we zijn inmiddels al zo’n grote stap verder met een collectieve arbeids- en opdrachtovereenkomst, de eerste in Nederland mede mogelijk gemaakt met de bouwstenen die we hebben verzameld in de praktijk.”

6. Conclusies en aanbevelingen: Opbrengst van verkenningen

Waarom en hoe

Verkenningen met werkenden in de branche hoe ze zich kunnen handhaven in de nieuwe (economische) realiteit. Op zoek naar bouwstenen¹⁰. In gesprek met alle betrokkenen: (1) werkgever/opdrachtgever, (2) werknemer/opdrachtnemer(zelfstandig professional) en (3) sociale partners. Spiegelen,-concretiseren en uitproberen.

Conclusies

Wat troffen we aan

1. Architectenbureaus zijn centra van vaklieden. De meeste werkgevers die we spraken, zij nog niet klaar met het (grotere) verleden, terwijl ze de veranderingen wel degelijk waarnemen. Het wordt niet meer zoals het was, maar hoe het wel wordt, is niet duidelijk. Personeel wordt gewaardeerd (vaklieden), maar is een financiële last. Er is een spagaat waarneembaar, zonder hun vaklieden kunnen zij de beoogde opdrachten niet aan. Met de gewaardeerde krachten ontstaat een financieel risico. De gemiddelde werkvoorraad is drie maanden, dat is in vergelijking met een paar jaar terug een jaar minder. Hun eigen rol naar de toekomst wordt gehinderd door het verleden, loslaten is een kunst en die kunst wordt nog niet helemaal beheerst. Als gevolg daarvan ligt veel druk op de werknemers.
2. Werknemers op hun beurt hebben nauwelijks ervaring met ‘oppakken’, waarmee wordt bedoeld meer focus op de factoren die de eigen werkzekerheid versterken. Het zijn vaklieden, gewend aan de mores van een project qua inhoud en proces. Gesprekken over intrapreneurschap, een meer ondernemende opstelling, anders kijken naar een opgave, naar relaties, naar omstandigheden en die kunnen vertalen naar het bureau en het werk begonnen onveranderlijk stroef. Meer oog voor niet kwijtraken dan voor oppakken.
3. Voor werkgever heeft wendbaarheid een andere betekenis dan voor werknemer en zelfstandig professional. Het bureau wordt wendbaarder als zijn vaste kosten lager worden, daar spelen loonkosten een belangrijke rol in. Voor werknemer is wendbaarheid het met enige zekerheid omgaan met het scheppen en behouden van werkzekerheid. Een zelfstandig professional wil in staat zijn om zijn diensten aan meerdere opdrachtgevers beschikbaar te stellen. We hebben - gemiddeld genomen - kunnen vaststellen dat geen van drieën op dit moment invulling kan geven aan die wendbaarheid.
4. De bredere maatschappelijke discussie over de noodzaak om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor eigen werkzekerheid als opvolger van de traditionele baan zekerheid voor werknemers stukt als het gaat om de concrete invulling voor een individuele situatie. Werken tot je 67e is in de ogen van de meeste werknemers ouder dan 45 een utopie, men voelt de ‘hoge’ loonkosten en ziet geen alternatief. Vaklieden houden zich met hun vak bezig en niet met ‘randverschijnselen’, ook al beslissen die steeds meer over hun toekomst.
5. Invalshoek was een verkenning van de mogelijkheden om een betere balans in arbeidsvoorwaarden te vinden tussen continuïteit en flexibiliteit en we kwamen uit op niet werkende businessmodellen, werkgevers die regelmatig door de achteruitkijkspiegel naar voren keken en werknemers en zelfstandig professionals die niet of nauwelijks ervaring hadden met intrapreneur- en ondernemerschap.

¹⁰ In product 1: Beleidsplan (maatregel B) zijn de bouwstenen inhoudelijk beschreven.

Meedoen aan interventies

6. Pas als randvoorwaarden duidelijker werden, terugkeer na afloop van de pilot naar de huidige situatie was gegarandeerd, er een begin van zekerheid groeide dat er geen sprake was van demotie of anderszins bedreigende maatregelen, ontstond een begin van toenadering en de bereidheid over interventies mee te denken.
7. Bepalend voor werkgever en werknemer om vrijwillig te experimenteren met een nieuwe balans tussen continuïteit en flexibiliteit, met een stuk onzekerheid was voor de werkgever de bereidheid om uit zijn traditionele, verticale, rol te stappen en na te denken over een faciliterende rol. Bij werknemers het besef dat zonder experiment de eigen baan op het spel staat, omdat inkomsten en uitgaven van het architectenbureau niet in balans zijn.

Opbrengsten interventies

8. Werknemers die intrapreneurschap oppakken vinden het logisch dat vervolgens ook betrokkenheid en zeggenschap binnen de projecten worden aangepast en meer verantwoordelijkheden worden overgedragen.
9. Vervolgens werd duidelijk dat combinaties van vaste en variabele beloning of vast en zzp door regelgeving en instituties niet bijzonder worden gestimuleerd. Angst voor verlies van WW-rechten, verdwijnen van pensioen zijn serieuze hindernissen die vrolijker perspectieven op bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid in nieuwe rollen, ervaring opdoen met ondernemerschap, in een meer horizontale relatie komen met werkgever versomberden.
10. De driehoek (1) werkgever die niet kan loslaten, (2) werknemer die niet kan oppakken en (3) regelgeving en instituties die geen uitzonderingen mogelijk maken, vormde een geduchte hindernis bij het organiseren van maatwerk voor arbeidsvoorwaarden.
11. Deelnemers aan interventies kregen gereedschap in handen om zich als werknemer, als werkgever en als persoon beter te kunnen plaatsen in de nieuwe omstandigheden van het bureau in een veranderde markt. En daarmee ook perspectief op meer werkzekerheid, omdat de gevoeligheid voor negatieve economische omstandigheden afneemt en intrapreneurschap/ondernemerschap wordt aangesproken. Voor de branche leverde dit bruikbare bouwstenen op.
12. Verkenningen in de praktijk hebben het denken van sociale partners gevoed. Omgekeerd hebben zij ruimte gegeven om af te wijken van de cao. Een aantal bouwstenen is inmiddels al in beleid omgezet (cao 2015-2017).

Aanbevelingen

Waar naar toe?

1. Contacten leggen met werkgevers, werknemers en zzp'ers in de branche en doorgaan met het ontwikkelen van nieuwe en andere afspraken over arbeidswaarden, die recht doen aan de nieuwe economische situatie en tegelijkertijd met elkaar in evenwicht komen. Hen uitnodigen gebruik te maken van de bouwstenen. Nieuwe bouwstenen ontwikkelen.
2. Dat kan bijvoorbeeld met een Living Lab, innoveren en onderzoek in de praktijk, de uitkomsten communiceren in de branche en daarbuiten, bijvoorbeeld richting instituties die veranderingen tegenhouden of moeilijk maken.
3. Uitkomsten meenemen in gesprekken met en tussen de sociale partners ten behoeve van de doorontwikkeling van de cao(o), de collectieve arbeids- en opdrachtovereenkomst, waar met de cao 2015-2017 inmiddels een begin mee is gemaakt.