



## Product 3: **Verslag uitgevoerde communicatieactiviteiten (maatregel F)**

### 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. In contact komen, hoe is gecommuniceerd .....	4
4. Wat is gecommuniceerd .....	6
4.1. Bureaus en medewerkers.....	6
4.2. Sociale partners .....	6
5. Is de branche bereikt?.....	7
5.1. In gesprek gekomen en aan het denken gezet.....	7
5.2. Innovatie en ondernemerschap .....	8
5.3. Inspiratie voor andere branches.....	10
6. Conclusies en aanbevelingen: Draagvlak begint aan de basis.....	11
7. Een laatste waarneming .....	13



## **1. Inleiding**

We namen waar dat architectenbureaus naar binnen gekeerd waren door de druk op het voortbestaan. De aandacht was gericht op omzet en personeel(szorgen) in de strijd om overleving. En begin 2014 was er geen zicht op betere tijden. Op onze algemene aankondigingen en oproepen om mee te doen aan het project werd dan ook nauwelijks gereageerd. ‘Employability en sociaal en innovatief ondernemerschap’ leken begrippen uit een andere wereld. Eerst orde op zaken stellen, daarna wellicht interesse, ...

## 2. Werkwijze

Het verslag van uitgevoerde communicatieactiviteiten is onderdeel van het ESF-project *Doen wat nodig is voor continuïteit en flexibiliteit*, dat is gestart in januari 2014 en afgerond in maart 2015. Het project leidt tot drie producten.

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

In dit verslag van de uitgevoerde communicatieactiviteiten (product 3) beschrijft hoe in contact is gekomen met de branche, wat is gecommuniceerd en in hoeverre de branche is bereikt. Op onderdelen wordt verwezen naar het verslag van de pilots (product 2). In paragraaf 5.3 wordt ingegaan op de externe belangstelling die is verkregen voor stappen op weg naar een nieuwe belang tussen flexibiliteit en zekerheid. Die komt het bereik in de branche ten goede.

### 3. In contact komen, hoe is gecommuniceerd

De architectenbranche werkt met van elkaar gescheiden communicatiekanalen. Brancheorganisatie BNA richt zich op werkgevers en zelfstandig werkende architecten, de vakbonden op de aangesloten werknemers, het pensioenfonds op de aangemelde werknemers. Partijen bewaren e-mailadressen voor eigen doelen, om verschillende (beschermende) redenen. SFA combineert werkgevers, werknemers en zelfstandig professionals alsmede organisaties buiten de branche en heeft een groeiend maar nog beperkt bereik. Er is geen printdruk(blad) in de branche.

We zijn gestart met nieuwsbrieven, social media en mailingen via het SFA-netwerk, dat beschikt over zo'n 2.500 mailadressen van werkgevers en werknemers. Algemene berichten bereikten nauwelijks doel. Vervolgens kwamen we op netwerkbijeenkomsten, in BNA-overleggen met bureaumanagers en HR-medewerkers, bij informele overleggen van grotere bureaus (RAO<sup>1</sup>), hebben contact gelegd met architect-eigenaren en hebben studiedagen met de sociale partners en externe deskundigen georganiseerd. Later kwamen daar blogs bij in De Architect<sup>2</sup>, interviews in Cobouw<sup>3</sup> en op Archiweb naast artikelen in het Financieele Dagblad<sup>4</sup> en NRC Handelsblad<sup>5</sup>. Via SFA-nieuwsbrieven zijn werkgevers, werknemers en zelfstandig professionals geïnformeerd over de verkenning en zijn groepsessies en dialoogtafels aangekondigd. De sessies en tafels leverden meteen nuttige informatie op over de veranderende arbeidsmarkt. Werden groepsessies over intrapreneurschap voorheen vooral bezocht door werknemers, ditmaal kwamen er zelfstandig professionals op af, in hoofdzaak oud-werknemers, vaak 45 jaar of ouder, grotendeels onvrijwillig zelfstandig geworden door ontslag, onbekend met ondernemersaspecten. "Als ik eenmaal aan tafel zit, dan lukt het wel" en dat is precies de kern voor velen waarom het niet lukt. Architecten en bouwkundigen zijn vaak gericht op projectmatig werken. Al het andere is een afgeleide dan wel noodzakelijk kwaad dat compleet nieuw voor hen is.

We zijn in gesprek gekomen met bureaus, de eigenaar, zakelijk directeur en/of hoofd personeelszaken. We hebben voorbeelden van cases toegelicht, mogelijkheden om ervaring op te doen met andere invullingen van arbeidsvoorwaarden, nieuwe balans aanbrengen tussen verantwoordelijkheden voor werkgever en werknemer. Eenmaal in gesprek werd de belangstelling serieus. Bijna elk bureau kampte met teruglopende omzet en een personeelsbestand dat (te) duur en/of te oud was geworden. Die situatie beperkte de in- en doorstroommogelijkheden voor nieuw medewerkers, bij voorkeur jong talent en ook de wendbaarheid van het bureau. In groepsgesprekken met directeuren was de bereidheid om de eigen kwetsbaarheden te bespreken gering, één op één bleek het omgekeerde. Bij elk bureau waar we met de leiding hebben gesproken, waren wel een of meer medewerkers die pasten in de verkenning, anders gezegd in aanmerking kwamen voor een pilot. Via de één op één methode waarbij verschillende pilots en cases werden opgebouwd kon in volgende gesprekken steeds duidelijker verteld worden wat er in andere pilots of cases gebeurde en wat er aan mogelijke veranderingen op het bureau kon worden getest. Eenmaal over de drempel ontstond snel vertrouwen, architecteigenaars hebben niet veel gesprekspartners buiten de directe collega's waarmee de stand van het bureau fundamenteel kan worden besproken. Op een aantal bureaus hebben we met een groep of alle medewerkers incompany gespreksessies georganiseerd over andere manieren van werken en wat

---

<sup>1</sup> RAO: Rotterdams Architecten Overleg, een informeel netwerk van de grotere architectenbureaus in NL, inmiddels met landelijke dekking.

<sup>2</sup> Zie bijlage 2

<sup>3</sup> Zie bijlage 3

<sup>4</sup> Zie bijlage 1

<sup>5</sup> Zie bijlage 4

### Product 3: **Verslag uitgevoerde communicatieactiviteiten (maatregel F)**

dat dan kan inhouden voor medewerkers en directie. We hebben de intrapreneur, de ondernemende werknemer geïntroduceerd.

Een tweede communicatiestroom was gericht op het grotere geheel van arbeidsvoorwaarden, bouwstenen in het kader van aanpassingen voor de cao. Er zijn twee studiedagen georganiseerd met de sociale partners en externe deskundigen op het gebied van arbeidsmarkt en –voorwaarden, met voorlieden van organisaties voor zelfstandig professionals<sup>6</sup>, arbeidsvoorwaarden experts en daarnaast bilaterale gesprekken met wetenschappers op het gebied van arbeidsrecht en ondernemerschap<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> O.a. Charles Verhoeff, FNV Zelfstandigen Bouw, Maarten Post, ZZP Nederland

<sup>7</sup> O.a. Henk Strating, H SARbidsvoorwaarden, Evert Verhulp, hoogleraar UvA, Arjan van den Born, hoogleraar Tilburg University

## **4. Wat is gecommuniceerd**

### **4.1. Bureaus en medewerkers**

De kern van de boodschap was met elkaar, directie en medewerkers een nieuwe balans vinden tussen flexibiliteit en zekerheid, waarbij de mogelijkheid bestond om gedurende de pilotperiode af te wijken van de bestaande cao-bepalingen (voor zover wettelijk toegestaan) met toestemming van cao-partijen. Gericht op het verkennen van nieuwe bouwstenen die gebruikt kunnen worden voor het formuleren van nieuwe algemeen geldende arbeidsvoorwaarden. Ingrediënten waren intrapreneurschap en flexibeler omgaan met tijd en beloning. Ook aandacht voor goed werkgever- en werknemerschap, begrippen die – gestut door de rechtspraak – ruimte geven aan partijen om met elkaar afspraken te maken. Als de kritiek op de cao onder meer bestaat uit het dichtregelen van arbeidsvoorwaarden, dan geldt mutatis mutandis dat directie en medewerkers het met elkaar zelf oplossen. Ingrediënten daarvoor in de praktijk getest en gecommuniceerd. Zoals bij het zoeken naar een nieuwe balans met ruimte voor andere beloningscombinaties, bijvoorbeeld deels vast, deels variabel of een combinatie van werknemer- en opdrachtnemerschap.

### **4.2. Sociale partners**

De BNA en de vakbonden waren zeer bezorgd over de toestand van en de vooruitzichten voor de branche. Daarom is in de inleiding van de cao 2013-2015 opgenomen dat *'cao-partijen het belangrijk vinden dat andere ontwikkelingen op hun merites worden beschouwd en dat daarom in deze cao-periode onderzocht wordt of en hoe de paraplu-functie van de cao kan worden uitgebreid, waarin maatschappelijke trends worden betrokken en gewogen binnen het kader van cao-afspraken'*. Cao-partijen willen dat bureaus een professioneel personeelsbeleid voeren waarmee werkenden in de branche (werknemers en opdrachtnemers) een samenstel van heldere en passende arbeidsvoorwaarden kan worden aangeboden. In de studiedagen is gewerkt van grof naar fijn. Van macroverkenning naar stand van zaken in de sector naar gerichte oplossing tot uiteindelijk het aanreiken van bouwstenen voor een gelijk speelveld voor werkenden in de branche, werknemers en opdrachtnemers in samenhang met een grotere wendbaarheid voor architectenbureaus. De in het kader van dit project verkende bouwstenen<sup>8</sup> voor de branche in de breedte, zijn gebruikt door cao-partijen voor de cao 2015-2017.

---

<sup>8</sup> Zie product 1: Beleidsplan (maatregel B)

## 5. Is de branche bereikt?

### 5.1. In gesprek gekomen en aan het denken gezet

De verkenningen<sup>9</sup> zijn uitgevoerd en de bouwstenen<sup>10</sup> zijn ontwikkeld met bureaus van verschillende omvang en met medewerkers van verschillende signatuur, jong, oud, ex-werknemers en zelfstandig professionals vanuit overtuiging. Groepssessies en dialoogtafels zijn gehouden met alle medewerkers en directie van bureaus, met specifieke doelgroepen, met zelfstandig professionals en combinaties daartussen. Daar is verslag over gedaan in nieuwsbrieven, tweets, artikelen in vak- en dagbladen, blogs op de toonaangevende site van De Architect en naar de sociale partners op de studiedagen. Naarmate het project vorderde nam de belangstelling toe, het 'hoort zegt het voort' deed zijn werk, we hebben lezingen gehouden over de voortgang van het project op symposia en zijn er over geïnterviewd.

De combinatie van praktische oplossingen binnen een overkoepelend raamwerk, bouwstenen voor nieuwe arbeidsvoorwaarden bleek unieker dan we verwacht hebben. De branche is niet alleen bereikt, hij is ook geraakt, is tot nadenken aangezet. Wat we aantreffen was een combinatie van bezorgdheid, het concentreren op costcutting met verdere ontslagdreigingen op de loer en vooral oplossingen zoeken binnen het traditionele kader van minder werken, geen loonsverhoging, meer doen met minder mensen, maar ook blijven doen wat men deed. De branche neemt niet zomaar afscheid van het hoogconjunctuurverleden. Men kon heel goed uitleggen welke problemen er allemaal waren, hoe wreed de boze buitenwereld was, ongehoord uitstel-van-betalingsgedrag van opdrachtgevers, het plotseling stilvallen van opdrachten, het voor onbepaalde tijd uitstellen van de start van een project, het overvragen van opdrachtgevers bij aanbestedingen en selecties. Op die combinatie van externe oorzaken kon geen passend antwoord gevonden worden. Dat leidde tot de onmogelijkheid om wendbaarder te worden anders dan door kostenbesparingen. Bij werknemers zat de angst er in. Werkgevers waren wel duidelijk geweest over de noodzaak tot inleveren, maar nooit over een eventuele terugkeer naar de oude situatie en waar dat dan van zou afhangen. De spanning was toegenomen, de marktkansen niet en alles verliep in stilte. Groepssessies, dialoogtafels en lezingen over de onderwerpen van de verkenning confronteerden werkgevers en werknemers ook met zichzelf. Werknemers is niet geleerd voor zichzelf te zorgen. Zij weten na een lange periode van baanzekerheid die abrupt is geëindigd - en naar eigen verwachting ook structureel - niet hoe zij hun eigen werkzekerheid kunnen bewerkstelligen. Werknemers die we gesproken hebben, leggen vooral uit waarom ze geen risico durven of kunnen nemen, waarbij pensioen, uwv, arbeidsongeschiktheid- en ziektekostenverzekeringen en angst voor de toekomst het meest genoemd werden. Werkgevers op hun beurt focussen op onwil of onvermogen bij werknemers met de nadruk op oudere werknemers, te duur en inflexibel als blokkade voor de wendbaarheid van de organisatie. Zelfstandig professionals tenslotte klaagden over tariefdruk. Robert E. Quinn, een Amerikaanse veranderdeskundige vatte de ongemakkelijke situatie van vooruitkijken door de achteruitkijkspiegel samen met 'echt veranderen kan alleen door naakt het land van onzekerheid binnen te stappen'. Zo ver zijn de werknemers bij architectenbureaus niet, maar in een pilot stappen met de zekerheid dat als het niet goed uitpakt, teruggekeerd kan worden in de oude situatie, was wel aantrekkelijk. Risico's met terugkoopgarantie. Het is een eerste belangrijke stap, de teen in het koude water.

De combinatie van pionieren op de werkvloer (het bedenken en het uitproberen) met het verzamelen van bouwstenen voor een bredere paraplu-functie voor nieuwe c.q. aangepaste arbeidsvoorwaarden met

---

<sup>9</sup> Zie product 2: Verslag Pilots (maatregel E)

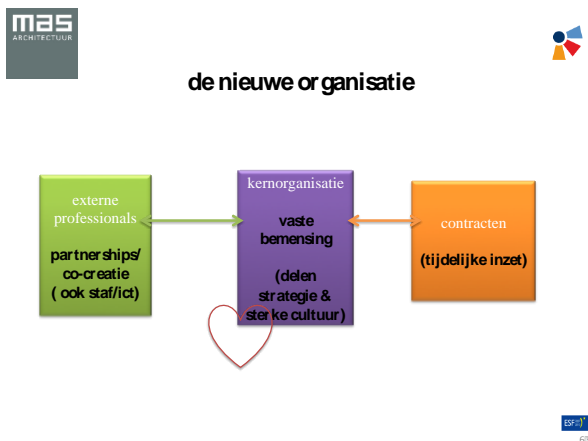
<sup>10</sup> Zie product 1: Beleidsplan (maatregel B)

## Product 3: **Verslag uitgevoerde communicatieactiviteiten (maatregel F)**

de sociale partners en externe deskundigen was een sterke combinatie. De branche is op twee niveaus bereikt, daar waar het gebeurt, op de bureaus en bij de programmamakers, de sociale partners. Door er gedurende het project regelmatig verslag van te doen is er een vorm van vertrouwen en vanzelfsprekendheid in gekomen. We worden inmiddels nog steeds benaderd met de vraag of pilots en inhouse groepsessies mogelijk zijn, hetgeen duidelijk maakt dat het een traject met lange adem is, waar SFA een stimulerende en organiserende rol in kan blijven spelen.

### **5.2. Innovatie en ondernemerschap**

In aanleg was de verkenning gericht op het verzamelen van bouwstenen voor een nieuw arbeidsvoorwaardenbeleid. Intrapreneurschap was een belangrijk element, de nadruk lag op de mogelijkheden voor en door werknemer, gefaciliteerd door werkgever. Op die manier is het project gecommuniceerd. We hebben in groepsessies gesproken over organisaties in verandering en wat dat betekent voor de mensen en de arbeidsvoorwaarden. We hebben organisatievormen getoond die (ook) aansluiten op het wezen van architectenbureaus met ruimte voor samenwerking met externe professionals op projectbasis op hoog niveau, samenwerkingen die langdurig kunnen zijn met daarnaast projectuitwerking op praktisch niveau. En vervolgens gekeken hoe je in lijn daarmee daar de bestaande arbeidsvoorwaarden kunt aanpassen. Daar wordt nader op ingegaan in het verslag van de pilots.



We hebben verschillende veranderbenaderingen besproken en daar in redelijkheid haalbare en nieuwe arbeidsvoorwaarden aan gekoppeld. We hebben het benaderd vanuit bestaande arbeidsrelaties, die op basis van een pilotbenadering verkend kunnen worden op basis van vrijwilligheid van werkgever en werknemer en met spelregels die bij wijze van spreken boven het koffieapparaat kunnen worden opgehangen. Geen geheimzinnigheid. Als een collega werknemer er in geïnteresseerd zou zijn, bestond de mogelijkheid om ook in te stappen.



## Product 3: Verslag uitgevoerde communicatieactiviteiten (maatregel F)



Gaandeweg kwamen we op een tweede spoor, dat van de werkgever. In een sterk veranderende branche – zoals de werkgevers en werknemers waar we mee gesproken hebben bijna allemaal verwachten – structureel van aard, was het verrassend om te zien hoe weinig nieuwe richtingen waren ingeslagen. Niet alleen een passieve houding van werknemer, maar ook een op bezuiniging gerichte werkgever. Werkgevers die binnen de traditionele werkwijze wel de methode van werken aan het innoveren waren, werken met BouwInformatieModellen (BIM) met name, maar geen nieuwe diensten of markten opzochten. En ook niet de mogelijkheden van andere rollen en verantwoordelijkheden van en voor medewerkers onderzochten en uitwerkten. Werkgevers hebben over het algemeen moeite om oudere werknemers binnen de huidige afspraken te motiveren en rendabel te houden. Maar dat ligt wellicht niet alleen aan werknemer. Het verschijnsel ‘oudere werkgever’ kwam in beeld. Een onderwerp dat zich uitstekend leent voor onze volgende verkenning naar bouwstenen voor nieuwe arbeidsvoorwaarden. Als ondernemende werknemers met manoeuvreerruimte in tijd, beloning én verantwoordelijkheden een oplossing zijn voor de huidige inflexibele afspraken dan is het misschien wel even logisch dat er ook iets moet gebeuren met de rol en de verantwoordelijkheden van werkgever. Bijvoorbeeld de traditioneel verticale relatie horizontaler maken. Meer samen en wellicht ook in andere belonings- en eigendomsstructuur.

Het probleem van de oudere werkgever zit diepgeworteld. De architect is binnen projectteams met bouwpartners de spin in het web. Hij beheerst en overziet alle disciplines. Het begrip bouwheer valt nog wel eens in onderlinge gesprekken als herinnering aan de goede tijden. Dat is lang geleden. De architect is (ook financieel) gemarginaliseerd, zijn rol is ingrijpend veranderd, maar hij acteert nog altijd als de creatieve aanvoerder in projecten, ook al wordt hij daar zuinig voor betaald. In de afgelopen jaren heeft die marginalisering doorgezet, de vraag is of architecten daar voldoende op geanticipeerd en vervolgens gereageerd hebben. Daar is zeker geen branchebreed 'ja' op te geven, er zijn succesvolle bureaus, maar ook heel veel niet. De wendbaarheid die de bureau-eigenaar wenst voor het bureau, voor de afspraken met medewerkers, zit in veel gevallen niet in zijn eigen doen en laten. Er is een nieuw gevaar op komst. Nieuwe generaties architecten kiezen voor netwerkconstructies, zien af van vaste kantoorruimtes, zoeken elkaar op projectbasis op en als dat nodig is vinden ze onderdak bij gerenommeerde architecten die met hem selecties en aanbestedingen doet. Zij zitten dicht op het model van de kernorganisatie dan de gevestigde architectenbureaus. Een onderliggende verbondenheid is dat men behoefte heeft aan een werkbare standaard van afspraken waar men op terug kan vallen, een cao. ‘maar wel anders’.

De eenzijdigheid van veranderrichting kwam regelmatig tot uiting in de groepssessies. Geen nieuwe richtingen voor het bureau, wel aangepaste arbeidsverhoudingen. Er waren lichtpuntjes. Een bureau

## Product 3: **Verslag uitgevoerde communicatieactiviteiten (maatregel F)**

dat met zijn dienstenpakket wil opschuiven in de keten, zelf het projectrisico wil gaan dragen, dus ook projecten gaat aannemen tegen vaste prijs en andere partijen daarbinnen gaat contracteren terwijl het zelf de eindverantwoordelijkheid en het risico blijft dragen. Het architectenbureau is actief gestart met een pilot waarin intrapreneurschap centraal staat.

### **5.3. Inspiratie voor andere branches**

Er zijn gesprekken gevoerd met deskundigen en wetenschappers op het gebied van arbeidsrecht en ondernemerschap en vertegenwoordigers van zzp-organisaties en arbeidsvoorwaarden. We hebben contact met hen gezocht, maar zij zochten ook contact met ons. Het onderwerp collectieve arbeid - en opdrachtovereenkomst (cao) trok ( en trekt) veel belangstelling. Dat merkten we bij de stedenbouwers, interieurarchitecten en landschapsarchitecten<sup>11</sup>. Ook bij Bouwend Nederland, de beroepsorganisaties van tolken en vertalers en de Nederlandse Vereniging voor Journalistiek.

De media waren geïnteresseerd in de vernieuwing waarnaar de architectenbranche op zoek is (zie paragraaf 0). Ook is acte de présence gegeven op een bijeenkomst van landelijke stakeholders: de bijeenkomst 'De cao van de toekomst' van CAOP en de Albeda Leerstoel op 23 juni 2015. Hieronder de impressie die de cartoonist van het nieuwe level playing field in de branche maakte.



Communicatie heeft ook een druppel effect. De Stichting van de Arbeid<sup>12</sup> noemde de architectenbranche als goed voorbeeld omdat zzp'ers en werknemers met een flexibel contract een plek hebben in de (nieuwe) cao, waarmee hun positie wordt gelijkgetrokken met die van vaste medewerkers.

<sup>11</sup> Zie product 2: Verslag Pilots (maatregel E)

<sup>12</sup> Brief Stichting van de Arbeid d.d. 26 juni 2015 aan minister Asscher van SZW over de rapportage inzake stand van zaken betreffende de scholing van flexibele werknemers.

## 6. Conclusies en aanbevelingen: Draagvlak begint aan de basis

### **Waarom en hoe?**

#### *Werkwijze aangesloten op wat we aantreffen*

De verkenning naar geschikte bouwstenen en de vertaling in beleid (algemeen geldende arbeidsvoorwaarden) raakte de gehele branche, maar maakte aanvankelijk weinig contact.

De architectenbranche werkt met van elkaar gescheiden communicatiekanalen. Brancheorganisatie BNA richt zich op werkgevers en zelfstandig werkende architecten, de vakbonden op de aangesloten werknemers, het pensioenfonds op de aangemelde werknemers. Partijen bewaren e-mailadressen voor eigen doelen, om verschillende (beschermende) redenen. SFA combineert werkgevers, werknemers en zelfstandig professionals alsmede organisaties buiten de branche en heeft een groeiend maar nog beperkt bereik, ca. 2.500 mailadressen. Er is geen printdruk(blad) in de branche.

Algemene berichten bereiken nauwelijks doel.

Via nieuwsbrief en e-mailadressen SFA zijn deelnemers aan groepssessies en dialoogtafels geworven.

Architectenbureaus geven zich niet makkelijk over aan experimenten, men heeft het te druk met de eigen werkzaamheden. Om die reden is contact gezocht met specifieke landelijke en regionale bureaukringen en netwerken en zijn vanuit die contacten 1:1 relaties opgebouwd t.b.v. experimenten. Eenmaal overtuigd van het nut voor de eigen organisatie, werd uitwisseling van informatie makkelijker. De aanvangsdrempel is hoog.

De communicatie met cao-partijen was georganiseerd middels studiedagen.

### **Conclusies**

#### *Aan het denken gezet en in beweging gekomen*

1. Het concreet en gericht communiceren van een andere benadering van arbeidsvoorwaarden (combinaties van vast-variabel/vast-zzp//gewogen gemiddelde loonhoogte en uurtarief voor combinatiewerkzaamheden) maakt het gesprek mogelijk over de organisatie-opzet van een architectenbureau (ondernemerschap/intrapreneurschap/businessmodel//beloningsvarianten/aansturing).
2. Gesprekken over bouwstenen hebben bureaus er toe aangezet met elkaar te praten over vergelijkbare benaderingen in netwerkbijeenkomsten, uitkomsten zijn verder gecommuniceerd in blogs en nieuwsbrieven en zijn teruggekomen in artikelen en interviews in vak- en landelijke dagbladen.
3. Cao-partijen ervoeren de studiedagen als nuttige denkoefeningen en maakten in de voorbereidingen voor de nieuwe cao 2015-2017 gebruik van de input uit de verkenningen. Zowel BNA namens werkgevers als de drie vakbonden voelden zich verbonden met het project omdat het doel van de verkenning hen gericht voorzag van informatie en concrete bouwstenen voor een nieuwe opzet van de algemeen geldende arbeidsvoorwaarden voor de branche.
4. De combinatie bouwstenen uit de praktijk met een nieuwe bredere opzet van de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) waarin ook ruimte wordt geboden aan zelfstandig professionals is met belangstelling ontvangen door universiteiten, arbeidsvoorwaardenadviseurs, andere branches (onder meer Bouwend Nederland, de beroepsorganisaties van tolken en vertalers en de Nederlandse Vereniging voor Journalistiek) en de Stichting van de Arbeid en wordt gezien als een nieuwe benadering die opvolging verdient.

**Aanbevelingen**

*Waar naar toe*

1. Communicatiekanalen naar de branche met betrekking tot bouwstenen voor een bredere paraplu-functie van de cao en intrapreneurschap verder verbeteren en uitbouwen (met onder meer bestandskoppeling).
2. Het verkennen van en het in de praktijk testen van nieuwe arbeidsvoorwaarden gericht op een betere balans tussen de wendbaarheid van (architecten)bureaus en de werkzekerheid van werknemers en opdrachtnemers is een onderwerp dat SFA moet blijven organiseren.
3. Gegeven de belangstelling uit andere disciplines en branches is een praktische samenwerking en uitwisseling van ervaringen en resultaten met partijen en organisaties buiten de architectenbranches (waaronder universiteiten) nuttig en gewenst. De externe belangstelling kan worden gebruikt om de communicatie met de eigen branche te voeden.
4. In het kader van 'run the dialogue' en 'spread the news' doet SFA er goed aan zelf en met andere geïnteresseerde partijen publicaties (kranten, (vak)bladen) te verzorgen en discussies te organiseren met relevante partijen (overheid, adviseurs, brancheorganisaties en sociale partners).
5. De uitkomsten van de verkenning zo breed mogelijk verspreiden. In 1:1 contacten met werkgevers, werknemers en zzp'ers kan daarop worden voortgebouwd.

## 7. Een laatste waarneming

Met bijna 1 miljoen (deels onvrijwillige) zelfstandigen en een niet aflatende discussie over bijvoorbeeld de noodzaak dat oudere werknemers tot hun laatste snik moeten leren en vernieuwen, duurzame inzetbaarheid genaamd, buitelen de artikelen en wijsheden over ons heen. De transitie is een feit, het wordt anders, maar dat dit gesprek buiten de betrokkenen om wordt gevoerd, kunnen we na onze verkenning vaststellen. We hebben er bij de start van de aangekondigde jacht op 'schijnzelfstandigen' nog een artikel over geschreven in het Financieele Dagblad<sup>13</sup>. Algemeenheden in gesprekken en groepssessies vielen dood. Als we gingen op kansen, de werkelijkheid schetsten, de angsten en onzekerheden erbij betrokken, ontstonden gesprekken. En wat vervolgens vooral bleek is dat de meeste werknemers en zelfstandig professionals geen idee hebben hoe voor zich zelf te zorgen. We lezen het steeds vaker: het is gebeurd met baanzekerheid, zorg voor je eigen werkzekerheid die werkgever (opdrachtgever) kan faciliteren. Daar hebben de cases, groepssessies en interventies een stevige bijdrage aan kunnen leveren, het bedenken en vullen van een gereedschapskist om je werk, projecten, zelf en met elkaar op een betekenisvolle manier te kunnen doen. Die ontwikkeling hebben we breed gecommuniceerd, doorgeven wat we geleerd hebben bij het ene bureau aan het andere bureau en omgekeerd.

Draagvlak voor veranderingen begint echt aan de basis, per persoon, per situatie, per bureau. Instituties en regelgeving zijn vooralsnog eerder een belemmering dan een mogelijkheid voor sociaal innovatief en duurzaam intrapreneurschap. Het is een vorm en sfeer van microkrediet, 1:1 in gesprek per bureau stappen zetten en uitwisselen, communiceren.

---

<sup>13</sup> Zie bijlage 1

# Jacht van overheid op schijnzelfstandigheid zzp'ers is ongepast in deze moeilijke tijd

---

Graaff, H. de

zaterdag 19 april 2014, 00:00

**update:** zaterdag 19 april 2014, 06:45

---

## **De nieuwe werkelijkheid is voor alle betrokkenen toch al uiterst onzeker; de markt zit potdicht**

Huub de Graaff

Het besluit strenger te controleren op schijnzelfstandigheid bij zzp'ers is ongepast in de huidige economische situatie en ondergraaft pogingen van de markt om een nieuw evenwicht te vinden in de zoektocht naar flexibilisering. Zo daalde het aantal medewerkers in de architectensector de afgelopen vijf jaar met meer dan 50%, van 14.500 naar 6800. Door de veranderde en aanhoudend onzekere marktomstandigheden bieden werkgevers geen arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd meer aan. Werkgevers en (ontslagen) medewerkers zoeken naar alternatieven, bureaus hebben geen financiële reserves meer. Nieuwe opdrachten worden mondjesmaat, verbrokkeld en tegen afbraakprijzen verstrekt.

De bodem van de neergang lijkt volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek bereikt, maar dat wil nog niet zeggen dat bureaus weer als vroeger gaan functioneren. Vroeger bestaat niet meer, de situatie van voor 2010 komt niet terug en de nieuwe werkelijkheid is voor alle betrokkenen uiterst onzeker.

Bureau-investeringen in specialistische kennis kosten tijd en geld, gebruikmaken van ervaren krachten in het verknipte opdrachtenpatroon lukt niet op de traditionele manier, dus gaat iedereen op zoek naar alternatieven, naar een nieuwe werkwijze. Zzp'ers zijn daarbij een relatief nieuw fenomeen in de branche. Zo zoeken duizenden ontslagen medewerkers werk; zij hebben nauwelijks mogelijkheden om in dienst te treden en zijn onbekend met de eisen van ondernemerschap. Ze zijn bezig hun netwerk op te bouwen en te leren ondernemen. In de huidige transitiefase leunt iedereen noodgedwongen op zijn bestaande contacten, de markt zit potdicht.

De sociale partners, werkgevers (BNA) en werknemers (FNV Bondgenoten, CNV Dienstenbond en De Unie) hebben deze kwetsbare omstandigheden goed



aangevoeld bij het sluiten van de nieuwe tweejarige cao in 2013. Toetreding tot de arbeidsmarkt is tijdelijk laagdrempelig gemaakt met de mogelijkheid voor vijf arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en de mogelijkheid van een laag aanvangssalaris voor beginnende architecten. Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA) heeft van de sociale partners de opdracht gekregen om met voorstellen te komen voor een nieuwe cao waarin afspraken en oplossingen voor werkgevers en werknemers én voor opdrachtgevers en opdrachtnemers (in casu zzp'ers) worden opgenomen. Het is een eerste poging tegemoet te komen aan een tot nu toe vergeten vraag: hoe verder als er weer groei komt.

In 2014 wordt daarom een blauwdruk ontwikkeld voor een bredere paraplu-functie voor de nieuwe cao. Gericht op een min of meer gelijk speelveld voor bureaus en medewerkers en met heldere aanknopingspunten voor opdrachtnemers. Ook het faciliteren van combinaties wordt onderzocht. De ondernemende werknemer, de zogeheten 'intrapreneur', krijgt handen en voeten. Een opzet die meeademt met de conjunctuur en nieuwe arbeidsverhoudingen met werkenden in de branche, in dienst of in opdracht. In deze pilotperiode kunnen bureaus vrijstelling krijgen van cao-regels, er worden nieuwe spelregels ontwikkeld, transparant en beschikbaar voor iedereen. Ook wordt onderzocht wat centraal moet worden geregeld en wat aan betrokkenen zelf kan worden overgelaten. Een onderzoekende opdracht, die moet aansluiten op de nieuwe marktomstandigheden. De sector loopt daarin voorop.

In deze ontwikkelingsfase is daarom de algemene aankondiging dat scherp gelet zal worden op schijnondernemerschap en doorgesloten flexibilisering, ongemakkelijk en ongepast. Het risico dat een opdrachtnemerschap met terugwerkende kracht wordt omgezet in een werknemerschap met alle consequenties van dien maakt het risico voor opdrachtgevers onverantwoord groot. Er moeten oplossingen bedacht worden die er (nog) niet zijn. Een hele sector raakt in onzekerheid, terwijl het zoeken naar nieuw gereedschap juist van alle kanten ondersteund zou moeten worden, ook door de overheid. Als ontslagvergoedingen aan werknemers door UWV geminimaliseerd kunnen worden bij bedrijfseconomische noodzaak tot ontslag, zou het ook mogelijk moeten zijn om gedurende enkele jaren kaders en instrumenten te ontwikkelen om opdrachtnemerschap in goede banen te kunnen leiden. Nu wordt de situatie drie keer negatief. De werknemer krijgt geen ontslagvergoeding, zijn WW-uitkering wordt beperkt en als hij als zzp'er ondernemerschap probeert te ontwikkelen, krijgt hij het lid op de neus. De nieuwe werkelijkheid vraagt om nieuwe oplossingen. Het begrip schijnzelfstandigheid heeft na vier jaar crisis een heel andere lading gekregen.

De politiek moet net als architecten onderzoekend te werk gaan, ruimte scheppen voor nieuwe criteria, samenwerken. Duizenden werknemers, onder wie veel 45-plussers, moeten tot hun 67ste verder, maar hebben nog weinig richting en houvast.

Mr. H.A. de Graaff is directeur van Stichting Fonds Architectenbureaus.

Vroeger bestaat niet meer, situatie van voor 2010 komt niet terug en nieuwe realiteit is uiterst onzeker

## Deel dit artikel met uw netwerk

Geregistreerde gebruikers van FD.nl kunnen hun connecties op Twitter, LinkedIn of Facebook iedere dag één artikel gratis mee laten lezen.

Nog niet geregistreerd? [Meld u dan hier aan.](#)

Gratis registreren heeft zijn voordelen.

Zo leest u elke maand **10 artikelen gratis** zonder verplichtingen.

[Registreer nu](#)

---

Het FD thuisbezorgd krijgen? Probeer nu 6 weken voor €18,00!

---

### Meer artikelen Home

Starbucks verplaatst fiscale holding

Syrië houdt presidentsverkiezingen op 3 juni

Minister optimistisch over groei Italië

'Technologiereuzen sloten akkoord over personeel'

Handelstekort Japan groeit

Grote goudfusie nog niet van de baan

Caterpillar wil Franse fabriek sluiten

América Móvil verkleint belang KPN

Oekraïne en Rusland wijzen naar elkaar na aanslag

---



## Intrapreneurschap, oftewel de ondernemende werknemer



Bouwstenen voor nieuwe arbeidsverhoudingen zoals gebruikt bij de pilots van SFA. Foto Huub de Graaff, directeur Stichting Fonds Architectenbureaus

**Nieuwe tijden vragen om nieuwe omgangsvormen. Dat geldt zeker voor de arbeidsverhoudingen in de architectenbranche. Wij horen regelmatig klachten dat de bestaande afspraken, vastgelegd in de cao, als knellend en inflexibel worden ervaren. Na de omzetsdalingen en ontslaggolven van de afgelopen jaren ontwikkelen architectenbureaus nieuwe businessmodellen, waarin inhoud, werkwijze en organisatie ingrijpend moeten veranderen. De arbeidsvoorwaarden zijn toe aan aanpassingen aan die nieuwe realiteit.**

Als ik daar met architectenbureaus over praat dan ondersteunen vele deze analyse. Maar als het erop aankomt om uit te vinden hoe dat er in de praktijk uit zou moeten zien, blijkt de bereidheid opeens een stuk minder. Er is altijd nog een opdracht of een acquisitie die voor gaat, er is nog steeds het wegdenken. Liever houden wat er is dan ruimte maken voor wat er komt, want dat 'kost dan tijd die er niet is'. Een fundamenteel misverstand wat mij betreft. De tijd die het later kost is vele malen meer, blijkt elke keer weer in de praktijk. Werknemers die de kans krijgen meer van zichzelf te maken, blijven vasthouden aan wat er is, zoeken zekerheid die de wetgeving niet biedt. Werkgevers zouden het zichzelf moeten gunnen om ruimte te maken om zich te verdiepen in alternatieve vormen van samenwerken, co-creatie, met medewerkers en zzp'ers bijvoorbeeld.

Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA) is daarom begonnen met een serie pilots om uit te vinden hoe de verhoudingen tussen werkgevers en werknemers er in de toekomst uit zou kunnen zien. Bureaus krijgen daarin de kans te experimenteren met nieuwe spelregels. De deelnemende partijen - werkgevers en werknemers – hebben voor de duur van het onderzoek ingestemd met de mogelijkheid om daarbij tijdelijk van de cao af te wijken met de afspraak dat de uitkomsten worden gedeeld met de branche. Het Europees Sociaal Fonds ondersteunt deze verkenning met een subsidie.

Ik ben daar nu druk mee, nadenken en uitzoeken hoe een cao eruit kan zien die werkgevers en werknemers, maar ook zzp'ers faciliteert, een cao met een brede paraplu functie die aansluit op de nieuwe werkelijkheid. En ik nodig alle bureaus uit om eraan mee te doen, zodat we samen de goede weg kunnen inslaan.

### Intrapreneurschap

Een van die nieuwe vormen waarmee we in de pilots experimenteren is het intrapreneurschap, de ondernemende werknemer. Een werknemer die niet alleen opdrachten uitvoert, maar zelf meedenkt over de beste manier om dat te doen, of die zelf binnenhaalt (mede-eigenaarschap), maar ook inzicht krijgt in het spanningsveld tussen ondernemen en risico's. Of zoals een deelnemer het verwoordde: "Het is ons gezamenlijk belang om het bedrijf te dragen". Gevolg daarvan kan zijn dat een deel van het salaris variabel wordt, een relatie krijgt met de mate van intrapreneurschap die de werknemer realiseert.

Uit de ervaringen tot nu toe blijkt dat veranderen eigenlijk alleen kan als de deelnemende partijen elkaar vertrouwen. Het psychologisch contract zagezegd is super belangrijk. Bestaande verhoudingen en gebeurtenissen uit het verleden staan goede bedoelingen soms in de weg. Mislukte functioneringsgesprekken, veronderstelde miskennis, een 'ten onrechte' geweigerde salarisverhoging zweren nog lang door. Belangrijk is dat werkgever en werknemer(s) open kaart spelen en het verleden op orde brengen. Een interessante bijvangst die positief uitwerkt op de verhoudingen binnen een bureau.

### **Bouwstenen**

Het intrapreneurschap is een van de bouwstenen van een nieuwe cao, waarvoor eind dit jaar de gesprekken tussen de sociale partners beginnen. Er komen ook pilots over I-deals, arbeidsomstandigheden voor zelfstandig professionals en andere thema's die verband houden met arbeidsrelaties in de architectenbranche. Daarover meer in de volgende blogs op deze plek.

Als je mee wilt doen, dan kan dat. Meld je dan bij Stichting Fonds Architectenbureaus, [info@sfa-architecten.nl](mailto:info@sfa-architecten.nl). De pioniers verkennen nu het terrein, doe mee en pluk de voordelen van de early adaptors. Meer informatie op [www.sfa-architecten.nl](http://www.sfa-architecten.nl). Reacties kun je sturen naar: [info@sfa-architecten.nl](mailto:info@sfa-architecten.nl). Via twitter blijf je op de hoogte van de nieuwe ontwikkelingen: @sfarchitecten

**Tags:** Architectuur | Bedrijfsvoering | Binnenland | Opinie

# de Architect

17-07-10-2014|Huub de Graaff

## Watskeburt !?



Het leuke van de pilots die Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA) momenteel houdt onder bureaus is, dat ik veel mensen spreek: werkgevers, werknemers en zelfstandig professionals. En bij bijna iedereen kriebelt het: 'Er moet wat gebeuren'. De wereld is veranderd, niets wordt meer cadeau gegeven, steeds vaker moet alles bevochten worden. Die verandering sterkt me in de gedachte dat het goed is dat BNA en vakbonden hebben afgesproken om de cao te onderwerpen aan een kritische blik: passen de afgesproken algemene arbeidsvoorwaarden nog wel bij de huidige praktijk? En zo nee wat dan?

Uit die gesprekken blijkt dat de werkelijkheid weerbarstiger is dan het op papier lijkt. Zeker, er zijn spanningen die een goed functioneren van de bureaus in de weg staan, en daarmee goede arbeidsverhoudingen en werkzekerheid. Maar anderzijds hechten betrokkenen ook aan de zekerheid die de huidige cao biedt en blijft er behoefte aan houvast. Neem deze uitspraak van een directeur van een middelgroot bureau: "Het contrast tussen een vaste maar dure kracht met een lang dienstverband en een tijdelijke kracht wiens contract enkele keren verlengd wordt, is te groot. Het verschil in kwaliteit is kleiner dan het verschil in arbeidsvoorwaarden." Met een vaste kracht is loyaliteit, continuïteit en bescherming van de bedrijfsgegevens gegarandeerd, een tijdelijke kracht heeft de frisheid en scherpte van de ambitieuze nieuwkomer.



Werken als er werk is

De pilots van SFA zijn experimenten met bestaande arbeidsverhoudingen, waarbij tijdelijk van de cao mag worden afgeweken als dat niet leidt tot oneigenlijke prijsconcurrentie. Een van die experimenten is het intrapreneurschap, waarover ik in mijn vorige blog uitweidde. Een ander experiment zijn de I-deals, individuele afspraken tussen werkgever en werknemer die ruimte bieden voor wensen van beide kanten, mits ze het erover eens zijn. I-deals kunnen bijvoorbeeld gaan over thuiswerken, flexibele werktijden, combinaties van vast en flexibel of over persoonlijke ontwikkeling. Zo kunnen werkgever en werknemer bijvoorbeeld afspreken om te werken als er werk is. Een werknemer heeft mogelijk een contract van 30 uur, maar bekijkt in overleg wanneer het druk is en wanneer niet. En dan kun je afspreken dat de werkweek van de medewerker meedeint met het aanbod van werk. Dus de ene week een middag meer en de week erna een ochtend minder. Datzelfde kun je natuurlijk ook de andere kant op afspreken: stel je wilt in de zomer minder werken dan in de winter. Misschien is je werkgever daar blij mee en kun je daar afspraken over maken. Of er worden met meerdere mensen afspraken gemaakt, zodat een 'ik kan dan niet' niet meteen tot grote stress leidt.

Het is maar een voorbeeld van wat I-deals mogelijk maken. Je bedenkt het met elkaar en spreekt het samen af. Denk ook eens aan het schaven aan bevallings- of ouderschapsverlof, een speciale cursus die je wilt volgen en waarin je iets extra's voor de organisatie meeneemt, of een uitstapje naar een ander project binnen of buiten de organisatie. Alleen al door het bespreekbaar te maken komen werkgever en werknemer vaak op nieuwe ideeën, zo blijkt in de pilots.

### **Financiële situatie**

Een startpunt voor zo'n gesprek blijkt vaak de financiële situatie van een bureau. De medewerkers hebben een periode uren of vakantiedagen moeten inleveren en daarna volgt het gesprek over: hoe nu verder. Die situatie is namelijk vaak niet aan de orde geweest bij het inleveren. De nieuwe situatie is bijna nooit zoals het eerder was. Dan kan iedereen zuchten en klagen, maar leuker en vaak ook beter is nieuwe mogelijkheden, uitdagingen omzetten in goede afspraken en dat kan in een pilot, ook als het even anders moet dan de cao aangeeft. En dat is weer nuttige input voor cao-partijen. En zo wordt iedereen er beter van..

De I-deals zijn een voorbeeld van bouwstenen voor een nieuwe cao, waarover eind dit jaar de gesprekken tussen de sociale partners beginnen. Er zijn ook pilots over intrapreneurschap, arbeidsvoorwaarden voor zelfstandig professionals en andere thema's die verband houden met arbeidsrelaties in de architectenbranche. Daarover meer in de volgende blogs op deze plek.

### **Ervaringen delen**

Denk je: zo'n I-deal heb ik al afgesproken, alleen zonder dat woord eraan te geven. Dan willen we graag je ervaringen horen. Of wil je meedoen met een pilot? Dat kan. Meld je dan bij Stichting Fonds Architectenbureaus, [info@sfa-architecten.nl](mailto:info@sfa-architecten.nl). Daar kun je ook reageren. De pioniers verkennen nu het terrein, doe mee en pluk de voordelen van de early adaptors. Meer informatie op [www.sfa-architecten.nl](http://www.sfa-architecten.nl).  
*Via twitter blijf je op de hoogte van de nieuwe ontwikkelingen: @sfarchitecten*

**Tags:** [Binnenland](#) | [Bureaupraktijk](#) | [Opinie](#)

# de Architect

17-28-10-2014 | Huub de Graaff

## Fasten your seatbelts, de zzp'er gaat landen



Bouwstenen voor een succesvol zelfstandig ondernemerschap, onderdeel van de dialoogtafels.

**We lezen in de kranten mooie vergezichten over het verkleinen van het verschil tussen werknemer en zzp'er, maar wat betekent dat in de praktijk? Is het een werkgeversding of is het een antwoord op de veranderde omstandigheden waar iedereen wat aan heeft en waar hangt dat dan van af?**

Wat is bijvoorbeeld een passende vergoeding voor een opdracht? Hoe knoop je de verschillende contractmogelijkheden aan elkaar? Vragen waar zzp'ers mee worstelen (opdrachtgevers overigens ook) zo blijkt tijdens de discussies aan onze dialoogtafel. Die zijn onderdeel van de pilots die [Stichting Fonds Architectenbureau](#) organiseert om te onderzoeken of en hoe arbeidsverhoudingen kunnen worden aangepast aan de nieuwe werkelijkheid.

### Worsteling

ZZP'ers worstelen ermee, zo blijkt. "Je weet niet waar je aan toe bent en de noodzaak om werk tegen elke prijs te accepteren, maakt me onzeker en dat geeft een onbevredigend gevoel". Alle deelnemers aan tafel worstelen met tarieven, afspraken over verantwoordelijkheden, verzekeringen en de vraag hoe jezelf neerzet in zo'n onzeker klimaat. Voormalige werknemers - al dan niet gedwongen zzp'er - missen acquisiteervaardigheid. "Als ik eenmaal aan tafel zit, dan lukt het wel". Maar ze komen vaak niet aan tafel, omdat ondernemerschap ook andere eisen stelt. En dat andere zit niet in de genen, daar is nog geen ervaring mee opgedaan. Voormalige werknemers vragen zich ook af waar je nou bij hoort als zzp'er. Ben je onderdeel van een bedrijfscultuur als je aan een opdracht werkt en wat is dan je toegevoegde waarde? Het is turen door een rietje.



Mij valt op dat leeftijd een onderscheidende factor is bij die onzekerheid. Beginnende, jonge architecten zeggen: “Kom maar op, dit is de werkelijkheid waar we mee te maken hebben, geef ons informatie en houvast. Zeg ons hoe we het moeten organiseren, wat zijn realistische tarieven en dan gaan we aan de slag. Wij zorgen voor een goed verhaal en een aanbod waar de opdrachtgever geen ‘nee’ op kan zeggen.”

### **Referentiepunt**

Zzp'ers zouden geholpen zijn met een referentiepunt, zo blijkt aan de dialoogtafel. Een houvast, een richtlijn voor redelijke tarieven. En een idee hebben wat er van je verwacht kan worden, misschien zo iets als spelregels.

De zelfstandige realiseert zich dat in dat tarief ook iets moet worden opgenomen voor die onuitgesproken kant van werken: arbeidsongeschiktheid, pensioen, ziekte. Maar hoe benader je dat dan? Er is geen greep op het tarief, het is ieder voor zich in een markt met toch al lage tarieven. Waar moet je op terugvallen?

### **Caoo**

Een algemene onderlegger zou een nuttig referentiepunt kunnen worden. SFA denkt nu na over de caoo. Dat is onze werktitel voor een collectieve arbeids- en opdrachtenovereenkomst als mogelijke opvolger van de huidige cao. In zo'n caoo kunnen spelregels worden opgenomen voor werkgever en werknemer alsook voor opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarin wordt voor beide vormen van arbeid een level playing field geformuleerd, een gelijk speelveld waar alle betrokkenen zich bij thuis voelen. Zeg maar regels van ethiek en redelijkheid die voor beide vormen van arbeid gelden. Zo kan prijsconcurrentie op salaris en honorarium worden vermeden. Als arbeidsvoorwaarden geschikt zijn voor meerdere vormen van arbeid ontstaat rust, groeien partnerships, ontstaat co-creatie en wordt samen werken een volwaardige samenwerking. Een droom wellicht zegt u, maar u weet ook dat op bijna elk bureau, bij elke werknemer en zzp'er de onrust over dit onderwerp wordt gevoeld.

### **Sociale vangnetten**

Links en rechts verschijnen betogen en voorstellen over sociale vangnetten. Overheid en werkgevers willen dat ook een zelfstandige zich fatsoenlijk kan verzekeren voor de oude dag en tegen tegenslag. Werknemers voelen de hete adem van deeltijd- en korte contracten en zzp'ers in de nek, ook zij zijn gebaat bij een speelveld dat in evenwicht is. Als er niets gebeurt, wordt iedereen speelbal van de omstandigheden. De caoo zou een gelijkwaardig speelveld kunnen creëren, gericht op een gelijkwaardige honorering voor gelijkwaardige activiteiten voor werknemer en opdrachtnemer. En daarmee kan iedereen op zijn manier aan zijn eigen werkzekerheid werken.

### **Pilots**

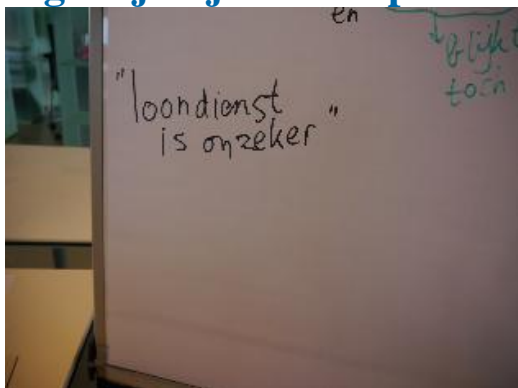
De dialoogtafels voor werknemers en zzp'ers zijn onderdeel van de pilots die moeten leiden tot bouwstenen voor een nieuwe cao, waarover eind dit jaar de gesprekken tussen de sociale partners beginnen. Er zijn ook pilots over intrapreneurschap, I-deals en andere thema's die verband houden met arbeidsrelaties in de architectenbranche. Daarover meer in andere blogs op deze plek.

*Wil je meepraten over deze thema's, geef je dan op voor de dialoogtafel op 30 oktober of 21 november bij Stichting Fonds Architectenbureaus, [info@sfa-architecten.nl](mailto:info@sfa-architecten.nl). Daar kun je ook reageren. Meer informatie op [www.sfa-architecten.nl](http://www.sfa-architecten.nl). Via twitter blijf je op de hoogte van de nieuwe ontwikkelingen: [@sfarchitecten](https://twitter.com/sfarchitecten)*



# de Architect 25-11-2014|Huub de Graaff

## Eigenlijk lijken we op elkaar



**Wat is dat nog precies, baanzekerheid op een architectenbureau? De economie heeft een andere weg ingeslagen en de ontslagbepalingen worden steeds soepeler. Werknemers realiseren zich steeds vaker dat het niet meer bestaat. Dat bleek ook in de workshops over talent en werkzekerheid die ik afgelopen weken gaf samen met mijn collega Joke Dekker. Een werknemer vertelde daar dat hij nu naar netwerkbijeenkomsten gaat om zichzelf te testen: wie ben ik, wat kan ik. Hij onderzocht mogelijkheden voor zichzelf ‘voor het geval dat’. ‘Loondienst is onzekerheid!’ schreef een andere deelnemer op.**

Bewustwording, niet meer wegduiken. Waar een paar jaar geleden in vergelijkbare bijeenkomsten soms een zzp’er meedeed, was het nu bijna omgedraaid. 75% van de deelnemers is inmiddels oud-werknemer, aangevuld met enkele jonge en beginnende zelfstandig professionals, die de wereld een stuk rooskleuriger zien dan de onvrijwillige opdrachtnemers: “Geef mij zakelijke adviezen, een tarievenlijst en een klankbord, de rest doen wij wel”).

### Bescherming valt weg

Wat bindt de medewerkers met een vast dienstverband en hun tijdelijke collega’s? Wat zijn de overeenkomsten? Dat is de behoefte aan duidelijkheid, zekerheid en een fatsoenlijke beloning. Het verschil is (was) dat werknemers in een beschermde context hun vak uitoefenen. Maar als die bescherming wegvalt, wordt het verschil erg klein.

Werkgevers op hun beurt opereren op het scherp van de snede om hun bedrijf overeind te houden, moeten hun kosten flexibel laten meedeinen met de baten. In een periode waarin langlopende opdrachten schaars zijn, waarin gefaseerd en verbrokkeld opdrachten worden verstrekt, is er vooral behoefte aan wendbaarheid van de organisatie. Met werknemers die kunnen meedenken met de uitdagingen. Daarom is er behoefte aan de ondernemende werknemer, de intrapreneur.

### Vrijwillig variabel

We doen nu een pilot met een bureau waarin een werknemer vrijwillig 20% van zijn salaris inlevert en daarvoor in de plaats een variabele beloning ontvangt, afhankelijk van het bedrijfsresultaat. Die variabele beloning kan boven de oorspronkelijke 100% uitstijgen met een bodem. Het kan niet minder worden dan die 80%. Binnen een pilot kunnen ook een aantal andere bepalingen uit de cao worden aangepast met toestemming van cao-partijen. Doel is te kijken of en hoe het anders kan vanuit de gedachte dat de cao faciliteert. Dat is iets anders dan opleggen.

### **Vast en flex**

Dekker en ik zijn bezig met het verzamelen van ingrediënten voor een collectieve arbeid- en opdrachtovereenkomst, de caoo, als alternatief voor de cao. De Wet op de Cao maakt dat overigens mogelijk, dus het is niet pionieren om het pionieren. In onze benadering worden vast en flex meer met elkaar in evenwicht gebracht, baanzekerheid verandert in werkzekerheid, daar is de werknemer in de eerste plaats verantwoordelijk voor, zijn werkgever faciliteert hem daarin. Steeds minder mensen hebben een dienstverband volgens de cao en de invloed van die cao wordt dus steeds kleiner. Tegelijkertijd wordt het steeds goedkoper en makkelijker om zzp'ers in te huren.

### **Verloren strijd**

Cruciaal is de manier waarop de gevestigde orde hier tegen aan kijkt: toekomstgericht of behoudend. Dat laatste lijkt een verloren strijd. De wedstrijd op de arbeidsmarkt gaat namelijk gewoon door. Aan de andere kant, de zzp'er heeft ook geen prettig vooruitzicht als hij op een koopje en zonder verdere voorwaarden ingehuurd wordt.

Als afspraken over werk wendbaarder worden, lees meegroeien in goede tijden, stapje terug als het slecht gaat (met een perspectief op hoe weer aan te haken als het beter gaat), ontstaat meer balans. Bijvoorbeeld door afspraken over werktijden, arbeidsduur en beloning. Als werknemers ruimte krijgen en nemen om hun vak uit te oefenen, ook eens kijken naar het meedenken en doen met de noden en wensen van het bureau, wordt het verschil kleiner en neemt de druk op de arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd met werknemers af.



### **Werkcontext**

Ik verwacht dat beide vormen 'gewoon' naast elkaar blijven bestaan. Een harde organisatiekern met werknemers en waar nodig met professionals er naast, die net zo graag deel uit willen maken van de cultuur van het bureau als de werknemers. Die ook gefaciliteerd willen worden en het misschien wel heel fijn vinden als ze een kerstpakket krijgen. Het gaat om de werkcontext met de cultuur, de leiderschapsstijl en de werkverdeling.

Winst voor de vakbonden is dat werknemers werknemers kunnen blijven en dat zelfstandig professionals in hun arbeidsvoorwaarden dichterbij het werknemerschap aansluiten. Arbeidsvoorwaarden komen dichterbij elkaar. De



werkgevers op hun beurt kunnen de strijd met de marktomstandigheden beter voeren, misschien nog beter als ze ook gesteund worden door hun ondernemende medewerkers, die zelf meer betrokken worden bij de winstgevendheid van het bureau. Als dat in een cao kan worden vertaald, kan de strijd met de economische buitenwereld in de komende jaren een stuk steviger gevoerd worden.

*Bekijk [hier](#) het bericht over het nieuwe sectorplan voor de architectuur.*

**Tags:** [Architectuur](#) | [Bedrijfsvoering](#) | [Bureaupraktijk](#) | [Crisis](#) | [Economie](#)

# Cobouw

## ‘Flexibele cao architecten verstevigt positie zzp’er’

Cao

| Laatste gewijzigd: 12-01-2015 13:31 | [Bart Mullink](#) |



**Bunnik - De architectenbranche stevent af op de meest flexibele cao ooit. Vaste contracten worden flexibeler en de positie van zzp’ers wordt versterkt, is de bedoeling van de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers.**

De onderhandelingen voor de nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst voor architectenbureaus beginnen in januari. In maart loopt de huidige tweejarige cao af. De bedrijfstakorganisatie [Stichting Fonds Architectenbureaus \(SFA\)](#) heeft in opdracht van de cao-partijen onderzocht of de cao een “bredere paraplu-functie” valt te geven, voor zowel werknemers als opdrachtnemers (zzp’ers). De inzet is meer maatwerk en een nieuwe benadering van vast en flexibel.

“De markt voor architectenbureaus”, schetst SFA-directeur Huub de Graaff, “is zo prijsconcurrerend geworden dat arbeidsvoorwaarden zwaar onder druk zijn komen te staan. De traditionele baanzekerheid behoort inmiddels tot het verleden, instroom en doorstroom van kennis en ervaring haperen en zzp’ers komen op een voor hen ongeregelde markt.”

Hij onderstreept het belang van een gelijk speelveld, dat wordt ondermijnd doordat bureaus zijn gaan concurreren op arbeidsvoorwaarden, ondanks de cao. “Met alleen een cao voor werknemers schiet je hier weinig op. Er zijn veel ontslagen gevallen. Terugkeer in vaste dienst is voorlopig niet aan de orde, voor de ontslagenen begint een zoektocht als zzp’er. De branche dreigt zichzelf kapot te maken met steeds minder werknemers en steeds lagere tarieven voor zzp’ers.”

### Verandering

Door de zzp’ers erbij te trekken, neemt de reikwijdte van de cao toe, maar is het geen cao meer in de traditionele betekenis. “Je kunt spreken van een collectieve arbeids- en opdrachtsovereenkomst noemen, een cao dus.” Medewerkers van

architectenbureaus kunnen daarin, licht De Graaff toe, werknemer zijn, opdrachtnemer of een combinatie van beide. We moeten deze verschillende mogelijkheden faciliteren, inclusief afspraken over een financiële bodem.

Aanleiding voor de beoogde aanpak zijn de ontwikkelingen in de markt. Het is bij bureaus gedaan met de stabiele opdrachtenstromen en voor lang gevulde orderportefeuilles. De hoeveelheid werk fluctueert sterk. Opdrachtgevers gaan vooral voor de laagste prijs en bureaus kunnen daarin voorzien door te bezuinigen op arbeidsvoorwaarden.

Volgens De Graaff wordt het "de nekslag voor de branche" als bureaus zo met elkaar blijven concurreren op salarissen en honoraria. Hij schetst een gegroeide praktijk van 'gerommel' met stagecontracten, faillissementen met doorstart om goedkoop van werknemers af te komen en werklozen die zich voor niets aanbieden om mee te kunnen blijven doen. Maar ook een vast dienstverband blijkt steeds minder zekerheid te bieden. "De goeden die lijden zeer want het wordt onbetaalbaar voor ze."

# Cobouw

## ‘Spannend hoever we met elkaar de komende tijd door kunnen komen’

[Cao](#)

| Laatst gewijzigd: 12-01-2015 13:33 | [Bart Mullink](#) |



**Den Haag - Werkgevers willen af van in hun ogen te starre dienstverbanden. Werknemers kijken naar zekerheid als primaire behoefte. Een oplossing moet aan beider belangen tegemoetkomen, legt Huub de Graaff uit.**

Modernisering van arbeidsrelaties zodat die beter aansluiten bij de veranderde markt, is het devies. Met de term modernisering zetten voorstanders tegenstanders gretig weg als ouderwets. Werkgevers roepen om flexibiliteit en maatwerk. In meer deelsectoren van de bouw zijn dit vertrouwde geluiden trouwens. De architectenbranche zet als eerste een volgende stap. Deze voegt naar verwachting komend voorjaar de daad bij het woord.

Het karakter van arbeidsrelaties gaat daarmee flink op de schop. Met pilots bij verschillende bureaus is reeds ervaring opgedaan. Werknemers krijgen de zekerheid van een vast salaris van bijvoorbeeld 80 procent. Het overige deel is variabel, afhankelijk van omzet en projectresultaten. “Het kan dus nooit lager worden dan 80 procent maar wel hoger dan 100 procent. Tijd kan flexibel worden benut. Bijvoorbeeld in de vorm van extra inzet in drukke periodes. Of door als zelfstandig ondernemer (zzp'er) voor derden te werken, gefaciliteerd door het architectenbureau.”

Dat de nieuwe cao een brede functie krijgt, is waarschijnlijk nu zowel vertegenwoordigers van werkgevers als van werknemers er oren naar blijken te hebben. “Dat is wellicht het voordeel van een kleine branche. Zo zit het ook eens mee.”

Een risico bij voorstellen voor een flexibelere cao is dat het vertrouwen bij bonden ontbreekt dat ze voor werknemers goed uitpakken. Het gevolg is dan dat ze de hakken in het zand zetten. De cao blijft overeind maar wordt intussen uitgehold. Het is te zien in de bouwsector, waar het aandeel werknemers dat onder de cao valt jaar na jaar slinkt. Bij architectenbureaus gaan de ontwikkelingen nog harder. Bureaus die buiten de cao om mensen vaak weinig of zelfs niets te betalen, zetten bovendien concurrenten op een weinig duurzame manier buitenspel.

“Gezocht wordt”, weet De Graaff, “naar oplossingen die eigenlijk niet kunnen. Bij het flink gekrompen aantal vaste medewerkers, dat nog onder de cao valt, heerst ook angst. Want de behoefte aan zekerheid is fundamenteel.”

Een cao kan daarbij helpen. Tegelijkertijd is het goed dat werknemers zich gaan realiseren dat zij zelf in de eerste plaats verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun werkzekerheid. Een werkgever kan ze daarbij steunen, maar wel in die volgorde. Ze moeten ondernemender worden. Vooral oudere medewerkers slaat nog de schrik om het hart als je hierover praat. Zij zijn dit totaal niet gewend. Dat is een maatschappelijk gegeven en daarmee moeten we zorgvuldig omgaan. Moeilijk ook omdat instituties en regelgeving op dit vlak achter de feiten aanlopen. Daar worden we oudere ex-werknemers nu de dupe van. Tegelijkertijd moeten we hen toch duidelijk maken dat de branche écht veranderd is.”

Al bij mensen vanaf een jaar of veertig ziet hij de vrees te groeien dat ze nooit meer interessant kunnen worden voor een andere werkgever. “Kennelijk zijn we er nog niet uit hoe we oudere werknemers, ook echt oudere, die een paar jaar voor hun pensioen zitten, opnieuw kunnen stimuleren. Maar ik vind het een flauwekulgedachte om ervan uit te gaan dat een oudere werknemer uitgeblust is. Die kan op allerlei manieren nuttig blijven.”

Op de inhoud van cao's is veel kritiek maar op de keper beschouwd is iedereen, ook de werkgevers, volgens De Graaff blij dat ze er zijn. “Want binnen welk kader moeten bureaus anders lonen, werkafspraken, vakanties en dergelijke voor medewerkers regelen. Ook is er behoefte aan een gelijk speelveld.”

## **Bodem**

Door gezamenlijk via de Stichting Fonds Architectenbureaus nieuwe wegen te verkennen, hopen de werkgevers en bonden belangrijke stappen te kunnen zetten. De Graaff: “Uitgangspunt is dat iedereen recht heeft op een redelijke honorering. Flexibiliteit aan de ene kant maar tegelijk een duidelijke bodem. Zowel voor werknemers als voor zzp'ers.”

Aanvankelijk bestond twijfel of het mogelijk zou zijn om in een cao ook afspraken over zzp'ers vast te leggen. “Nu ligt er een uitspraak van het Europese Hof dat minimumtarieven voor zelfstandigen zijn toegestaan. Dat is voor ons geweldig nieuws. Hierdoor weten we nu zeker dat de cao die we nastreven juridisch mogelijk is.”

Dat onder druk alles vloeibaar wordt, is duidelijk. De Graaf verkiest de variant hierop van een Amerikaanse managementgoeroe: “Echte verandering is alleen mogelijk als je naakt het land van onzekerheid binnenstapt. Dat niet alles in één keer kan worden aangepast begrijp ik. Het wordt spannend hoever we de komende tijd met elkaar kunnen komen. Het is een ontwikkelpad dat we met elkaar lopen.”

## **Gerard van Hees**



Gerard van Hees, FNV Bondgenoten: "Goed om te kijken naar wat er speelt in de branche en wat mogelijke oplossingen zijn. Flexibilisering van dienstverbanden gebeurt ook nu al. Sommige bureaus zijn bijvoorbeeld overgegaan tot een vierdaagse werkweek. Daarnaast zien we dat zzp'ers, uitzendwerk, tijdelijke en vaste dienstverbanden allemaal door elkaar heen zijn gaan lopen. Beter is het in deze omstandigheden om de cao niet langer beperkt te houden tot mensen met een vast dienstverband. Geen concurrentie ook, is de bedoeling, op arbeidsvoorwaarden maar een gelijk speelveld creëren. Dat is goed voor zowel de bureaus als de mensen die er werken. Belangrijk daarnaast dat er een bodem komt in de markt, opdat iedereen een redelijke boterham verdient. Maar de onderhandelingen moeten nog starten. Laten we de beer niet verkopen voor hij geschoten is."

## Victor Frequin



Victor Frequin, onderhandelaar werkgevers (BNA): "De tijd dat bureaus continu werk hebben is voorbij. Geld om mensen te blijven betalen in periodes met weinig of geen werk is er niet meer. Langdurige arbeidsrelaties zijn belangrijk maar kunnen ook zonder traditionele vaste dienstverbanden. Dat zijn contracten uit het verleden. Hierdoor vangen nu vooral jongeren de eerste klappen op. Door vaste contracten flexibeler te maken, kun je de mensen tegelijk makkelijker vragen zonnodig andere dingen te gaan doen. Bijvoorbeeld vanwege nieuwe taken die een bureau oppakt. We hopen met de komende cao eveneens tegenwicht te kunnen bieden tegen de nieuwe Wet werk en zekerheid. Die mikt op het terugbrengen van tijdelijke contracten ten gunste van vaste contracten. Maar dat gaat toch niet gebeuren. In andere bouwgerelateerde branches evenmin. Wij lopen als branche voorop. Noodgedwongen maar bij aannemers en ontwikkelaars speelt hetzelfde, daar gaat het zeker dezelfde kant op."

Publicatie datum: 12-01-2015 13:33

[Arbeidsmarkt](#), [Architectuur](#), [Regelgeving](#), [Binnenland](#)



## De cao kan zo nog een eeuw mee – na een flinke verbouwing



### Arbeidsvoorwaarden

Werkgevers zeggen: We moeten de cao vernieuwen, Nee, zeggen de vakbonden, jullie bedoelen slopen. De cao zit na ruim honderd jaar in een bestaanscrisis.

Door [EPPÖ KÖNIG](#) 23 MEI 2015

Ze drinken Red Bull en roken shag om half zeven 's ochtends, voor de poort van Shell in Pernis. De steigerbouwers en isolatiewerkers in blauwe werkoveralls beginnen zo aan hun werkdag op de olieraffinaderij. Twee FNV'ers in oranje hesjes delen pamfletten uit met een oproep voor een cao-staking volgende week in Rotterdam. 'Zeg NEE tegen de afbraakvoorstellen van de werkgevers', staat er.

Jeroen Boon – „snijboon zonder snij” – werkt elf jaar in de steigerbouw, zegt hij. Hij is 46 jaar. „En ik bouw nog altijd geen pensioen op. Dat heb je met al die losse contracten. Soms voor een paar weken, soms een paar dagen.” Overwerk vergoeden, dát zouden ze nou eens netjes moeten regelen, vindt hij. „Als je recht hebt op 200 procent loon, moet je geen 165 krijgen.”

Ook uitzendkrachten, zoals Boon, zouden beloond moeten worden volgens de metaal-cao óf beter, vindt de vakbond. Alleen zijn de cao-onderhandelingen voor de sectoren metaal & techniek en metalektro (460.000 werknemers) afgebroken. Werkgevers en vakbonden kunnen het niet eens worden over belangrijke punten als loon, werktijden en adv-dagen. „Tot de zomervakantie zijn er verspreid acties en stakingen”, zegt FNV Metaal-bestuurder Jan Meeder. „Als er dan nog geen schot in zit, pakken we het vanaf september groter aan. Landelijk.”

### Lawaaiprotest

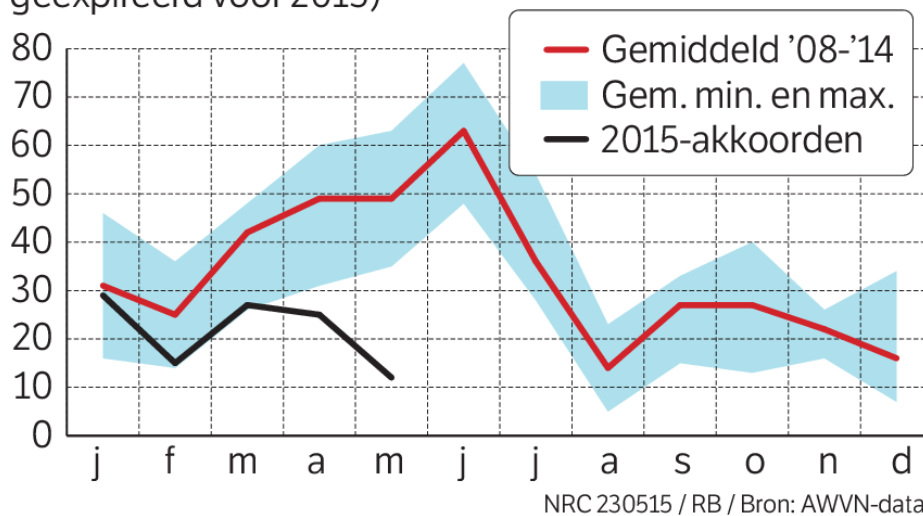
De collectieve arbeidsovereenkomst verkeert na ruim een eeuw in een crisis. De Tweede Kamer houdt volgende week een hoorzitting over de toekomst van de cao. Niet alleen in de metaal, maar ook in grote sectoren als de bouw, het voortgezet onderwijs en de kinderopvang lopen de onderhandelingen moeizaam. Politieagenten hielden afgelopen week een



lawaaioprotest om het Binnenhof wakker te schudden. Maar in Den Haag is uitgerekend de cao voor Rijksambtenaren al bijna vierenhalf jaar verlopen.

Vijfhonderd van de in totaal negenhonderd cao's zijn over de datum, volgens werkgeversorganisatie AWWN. In totaal 2,7 miljoen mensen – bijna de helft van de 5,9 miljoen cao-werknemers in Nederland – zit zonder nieuwe cao. Hun oude contracten blijven van kracht, maar ze krijgen geen loonsverhoging en hun arbeidsvoorwaarden staan stil. Nieuwe werknemers kunnen geen aanspraak maken op de cao en hebben formeel alleen recht op minimumloon.

### Aantal afgesloten cao's (incl. akkoorden voor cao's geëxpireerd voor 2015)



Ook dit jaar zijn tot nu toe opmerkelijk weinig nieuwe cao's gesloten, volgens de AWWN, die veel bedrijven adviseert bij de cao. Dat is deels wel te verklaren, volgens Gerard Groten, directeur arbeidsvoorwaardenbeleid. „Veel huidige cao's lopen langere tijd, twee jaar, en hoeven nog niet vernieuwd te worden”, zegt hij. „Ook zit er een flinke afstand tussen de 3 procent looneis van de vakbond en wat werkgevers bieden. Vakbonden willen loonsverhoging nu de economie herstelt, werkgevers zeggen dat het nog te vroeg is en dat het juist banen kost. Maar een dieper liggende reden is dat beiden fundamenteel anders denken over de oplossingen voor de arbeidsmarkt in de toekomst.”

De discussie over de cao laait om de zoveel jaar op, zegt Henk Strating, adviseur bij cao-onderhandelingen. „In het verleden ging het vaak om onderdelen. Maar wat nu echt anders is, is dat een aantal werkgevers de cao als geheel verwerpt als die niet wordt gemoderniseerd.”

Werkgevers in de horeca keerden zich vorig jaar al van de cao af (zie kader). Nu is dat een mogelijk scenario voor de supermarkten en de mode- en sportdetailhandel. Warenhuis V&D wilde eenzijdig – vergeefs – 5,8 procent loonsverlaging doorvoeren. KLM schrapt vluchten, omdat vakbonden niet akkoord gaan met bezuinigingen. Ze versterken het beeld dat werkgevers de cao maar een lastig relikwie vinden.

### Honderd jaar

Hardop hoor je niet veel werkgevers de cao afschrijven. Sterker, 90 procent wil gewoon een cao, volgens voorzitter Hans de Boer van werkgeversvereniging VNO-NCW. Directeur Harry

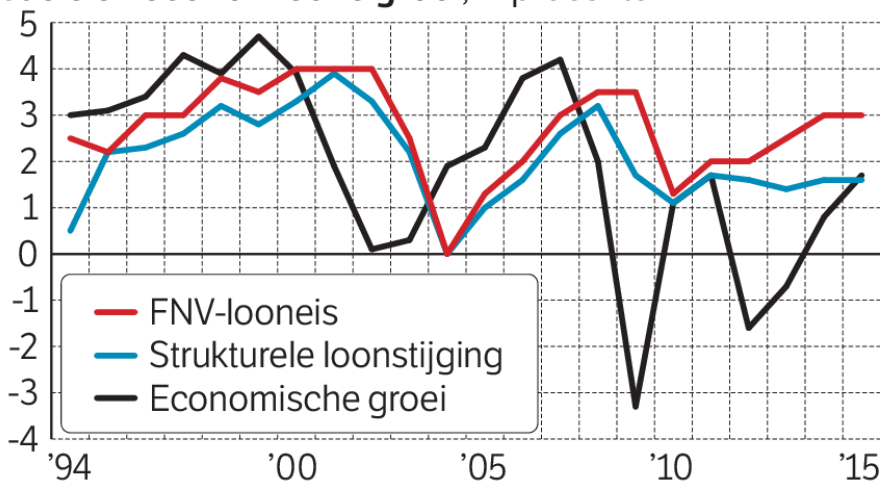


van de Kraats van de AWWN twitterde dat de cao nog eens honderd jaar meekan – mits aangepast aan de „economische werkelijkheid” van nu.

Maar in hun gezamenlijke Arbeidsvoorwaardennota schrijven diezelfde werkgevers wel dat ze desnoods *buiten de cao* om door willen gaan met „vernieuwing”. Denk aan: afbouw van onregelmatigheidstoelagen, minder senioredagen, investeren in gezondheid en scholing, meer flexibele contracten en minder structurele loonsverhoging. „De cao is voor werkgevers een middel, geen doel”, staat in de nota.

Ook vakbonden willen niet spreken van een ‘bestaanscrisis’ rond de cao – hun bestaansrecht is er onlosmakelijk mee verbonden. „De discussie is voor mij niet zo dringend”, zegt cao-coördinator Mariëtte Patijn van FNV. „Het gaat om werkgevers die radicaliseren. Seniorendagen inleveren is voor werkgevers een pure bezuinigingsmaatregel. Of ze sluiten eerst een cao af en dan willen ze ‘decentralisatie’: van loonafspraken afwijken per bedrijf. Dat is toch gek? En dat noemen ze dan moderniseren. We willen best meedenken, maar niet alles inleveren.”

### Gemiddelde contractloonstijging op twaalfmaandsbasis en economische groei, in procenten



„De vernieuwing die werkgevers propageren, is in feite vermindering”, zegt Arend van Wijngaarden, voorzitter en cao-coördinator van CNV Vakmensen. „De vraag is: als werkgevers het werkproces anders willen inrichten, hoe zorgen ze dan dat het ook voordeel oplevert voor werknemers? Met de meeste midden- en kleinbedrijven komen we er wel uit, hoor. Die hebben geen zin in dit gedoe en staan dicht bij hun mensen. Het probleem zit vaak bij grote bedrijven.”

#### Gestold wantrouwen

De kritiek op de cao betreft ook de representativiteit. Het groeiende aantal zzp'ers (880.000) valt er niet onder. Het aantal mensen in vaste dienst is in sommige sectoren tijdens de crisis ook drastisch teruggelopen: in 2009 vielen onder de cao voor de bouw nog 163.000 werknemers, nu minder dan 100.000. De achterban van vakbonden vergrijsst en wordt kleiner.

De Sociaal-Economische Raad concludeerde in 2013 dat vakbonden e werkgevers steun moeten blijven zoeken voor de cao – ook van niet-vakbondsleden. „De meeste mensen weten niet wat er in hun cao staat”, zegt hoogleraar arbeidsrecht Evert Verhulp, die het SER-onderzoek leidde. „Er is weinig belangstelling voor.”

De cao-boekjes zelf zijn ook te dik en te technisch, vinden critici. Premier Mark Rutte zei vorig jaar ook dat ze wel wat dunner konden en noemde ze „gestold wantrouwen”. Maar de politiek maakt het afsluiten van cao’s ook zelf complexer met wetgeving. Het verwerken van de nieuwe financiële spelregels voor pensioenfondsen en de beoogde reparatie van de versoberde Werkloosheidswet via cao’s kost tijd.

En bestaande cao’s sluiten niet altijd aan bij moderne bedrijven. Het Eindhovense Adimec, dat hightechcamera’s maakt voor de industrie, de medische wereld en beveiliging, werd onder de cao-metalelektro en pensioenfonds PME geschoven. Adimec protesteerde, stapte naar de Hoge Raad en werd vorig jaar in het gelijk gesteld. „Zo wordt er meer geprocedeerd over de reikwijdte van cao’s”, zegt hoogleraar Verhulp.

### Concurrentie

En toch is de cao diep geworteld in de polder. „We hebben er veel welvaart aan te danken”, zegt Verhulp. „Cao’s creëren een gelijk speelveld voor werkgevers, zodat er geen concurrentie op loon in hun sector kan zijn, en ze geven arbeidsrust. Het aantal stakingen in Nederland is niets in vergelijking met België, laat staan Frankrijk.”

Op kleine schaal zie je ook al vernieuwing – of pogingen daartoe. Het Alternatief Voor Vakbond (AVV) heeft een cao voor bioscopen en filmhuizen gesloten en voorlopige cao-akkoorden voor bloemisten en zelfstandige klinieken. „Via enquêtes geven we ook werknemers die geen lid zijn van een vakbond een stem in hun eigen cao”, zegt voorzitter Martin Pikaart.

Cao-adviseur Henk Strating heeft het concept bedacht van een individuele ‘iCao’ – met een knipoog naar Apple. Werkgevers en vakbonden sluiten een akkoord over een totaalbudget voor arbeidsvoorwaarden, zeg 30 à 40.000 euro. Vervolgens kan de werknemer zijn pensioen, opleiding etcetera zelf digitaal regelen. De eerste pilots zijn alleen nog niet van de grond gekomen, zegt Strating: „Eigenlijk om dezelfde reden als waarom er weinig cao’s worden gesloten. Werkgevers en vakbonden moeten door elkaars ogen leren kijken en vernieuwing aandurven.”

„Cao’s bieden te weinig maatwerk”, vindt D66-Kamerlid Stefan van Weyenberg. „Collectieve afspraken voor heel verschillende bedrijven zijn niet meer van deze tijd. Het kabinet wil dat flexkrachten sneller een vast contract krijgen. Maar als vakbonden modernisering van de cao tegenhouden, nemen werkgevers juist niemand meer in dienst: de omgekeerde wereld.”

## EEN NIEUWE CAO VOOR DE NIEUWE WERKELIJKHEID: OOK GELDIG VOOR ZZP'ERS

Eind deze maand moet de gloednieuwe cao voor architectenbureaus klaar zijn mét een bijzondere bepaling: niet alleen architecten in dienst, maar ook zzp'ers die in opdracht werken mogen zich op de arbeidsvoorwaarden beroepen. *Het wordt geen cao, maar een caoo: een collectieve arbeids- en opdrachtovereenkomst.* De cao, die nog moet worden goedgekeurd door het ministerie van Sociale Zaken, lijkt hierin enigszins op de post-cao.

„De architectenbranche is tijdens de crisis heel hard geraakt”, zegt Huub de Graaff, jurist en directeur van de Stichting Fonds Architectenbureaus (SFA), die werkgevers en vakbonden ondersteunt bij onderhandelingen.

„Het aantal werknemers daalde van 14.500 in 2009 naar ongeveer 6.500 nu. Omzetten zijn met 70 procent gedaald en de concurrentie om opdrachten te krijgen is groot. *De nieuwe werkelijkheid is dat veel bureaus geen mensen meer aan durven te nemen.* Ze huren zzp’ers in, vergelijken hún loon met dat van eigen werknemers en denken vervolgens: wat zijn die eigenlijk duur. Het risico is dat ze van meer werknemers afscheid nemen. Een neerwaartse spiraal.”

Om een gelijk speelveld te tussen werknemers en zzp’ers te creëren, worden hun uurtarieven in de nieuwe cao vergelijkbaar opgebouwd met een opslag voor arbeidsongeschiktheid, pensioen, verlof en opleiding. „Welk tarief zzp’ers vragen en wat werkgevers willen betalen, daar bemoeien we ons niet mee. Dat moet je aan de markt overlaten.”

## GEEN CAO MEER, MAAR HET MINIMUMLOON EN HET BURGERLIJK WETBOEK ALS BODEM

In de horeca is er een vooralsnog unieke situatie ontstaan: de cao is 1 april vorig jaar verlopen, maar de werkgevers hoeven ook geen cao meer. Vakbonden willen wel loonsverhoging, maar geen ‘maatwerk’ rond arbeidsinzet, stelt brancheorganisatie Koninklijke Horeca Nederland (KHN) namens 20.400 horecaondernemers. „*Een cao moet faciliteren, binden, niet vastbinden*”, zegt KHN „*Afsluiten is een keuze, geen verplichting.*”

Voor werknemers die al in dienst waren voor 1 april vorig jaar, blijft de oude cao-van kracht. Maar werknemers die van baan veranderen of nieuwe werknemers kunnen geen aanspraak maken op de cao. „In de horeca is traditioneel een groot verloop”, zegt Marco Bouma, sectorbestuurder FNV Horeca. „Denk aan alle seizoenswerkers in de zomer. Voor hen is de bodem het minimumloon en de bepalingen in het burgerlijk wetboek over vakantiedagen en ziektekosten. *Sinds het verlopen van de cao zien we dat de arbeidsvoorwaarden er niet beter op worden.*”

„Dat is een vreemde constatering”, vindt beleidsadviseur Paul Schoormans van KHN. *Volgens CBS-cijfers liggen de uurlonen in de horeca in vergelijking met een jaar geleden 1,3 procent hoger, tegenover 1,2 procent in alle cao-sectoren.* De brancheorganisatie heeft als voorbeeld een Arbeidsvoorwaardenreglement aan alle leden gestuurd. „Het is een hulpmiddel”, zegt Schoormans. „Maar ons reglement werkt net zo goed als een formele cao.”

*Een versie van dit artikel verscheen op zaterdag 23 mei 2015 in NRC Handelsblad. Op dit artikel rust auteursrecht van NRC Media BV, respectievelijk van de oorspronkelijke auteur.*