

Ben Fruytier (†), Charissa Freese (Universiteit Tilburg, Reflect), Paula Veltink (Hogeschool van Utrecht), Marjolijn Staal (Hogeschool van Utrecht), Manouk Kraaijenhagen (Hogeschool van Utrecht):

# DE JUISTE MENSEN BEHOUDEN EN AANTREKKEN

Het aantrekken en behouden van de juiste mensen voor de organisatie, vereist het zijn en blijven van een aantrekkelijk werkgever. Experimenteren met nieuwe en andere vormen van arbeidsrelaties kan daarvoor een juist middel zijn.

In opdracht van de CAO-partijen in de VVT sector (CAO VVT) voert het KSI<sup>1</sup> van Hogeschool Utrecht in samenwerking met Reflect<sup>2</sup> het experiment "Ondernemend Werknemerschap in de VVT sector" uit. Doel van het experiment is om te onderzoeken op welke wijze zorgorganisaties aantrekkelijke werkgevers kunnen zijn voor werknemers die behoefte hebben aan vrijheden die horen bij ondernemerschap en die toch binnen een organisatie kunnen en willen blijven werken.

<sup>1</sup> HU / KSI: Hogeschool Utrecht / Kenniscentrum Sociale Innovatie

<sup>2</sup> Reflect: het Research Institute for Flexicurity, Labour Market Dynamics and Social Cohesion van de Universiteit van Tilburg

## Aanleiding

De organisatie van de zorg en het werk van de zorgverlener veranderen continu. Zeker nu er steeds meer zorg in de wijk plaatsvindt en het vergroten van de zelfredzaamheid en zelfregie van de cliënt steeds belangrijker worden. Meer en meer zijn zorginstellingen op zoek naar nieuwe vormen van zorgverlening om hierop in te spelen. En voor de juiste zorgverlening is er ook een ander type medewerker nodig: een intrapreneur (Biemans, 2011), een werknemer 2.0, of te wel een ondernemende werknemer. Ondernemende werknemers starten nu vaak als ZZP'er, terwijl er alternatieve arbeidsrelaties mogelijk zijn.

## Ondernemend werknemerschap

In het experiment "Ondernemend Werknemerschap" wordt bij twee zorgorganisaties geëxperimenteerd met een alternatieve contractuele arbeidsrelatie. Dit biedt ruimte aan de ondernemende werknemer om zelf invulling te geven aan kansen binnen de werkinhoud, en om zelf afspraken te maken over passende arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. De afspraken komen tot stand via onderhandeling en dialoog tussen de ondernemende werknemers en de werkgever als opdrachtgever. Succesvol ondernemend werknemerschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, gezamenlijke verantwoordelijkheid en het ervaren van wederkerigheid door zowel werkgever als de ondernemende werknemer. De uitkomst van ondernemend werknemerschap is in het belang van de cliënt, werknemer, het team van de werknemer en de organisatie, of

is in ieder geval niet negatief voor één van de partijen.

## Uniek Experiment

Het unieke van dit experiment is dat er tijdelijk ruimte wordt geboden in de CAO-kaders. Een deel van de arbeidsvoorwaarden zoals vakantietoelage, bovenwettelijk vakantieverlof en / of toeslagen voor bijzondere diensten wordt in de vorm van een totaalpakket maandelijks uitbetaald. Afspraken over de inhoud van het werk, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden worden in onderling overleg onderhandeld en vastgesteld. Werknemers worden voor hun ondernemerschap beloond op basis van een tarief, en met de zekerheden van een werknemer.

## Pilots

Binnen het experiment lopen twee pilots. Bij beide is er sprake van een andere invulling van de contractuele relatie met medewerkers. Eén van de deelnemende zorgorganisaties denkt aan een franchiseconstructie naast het loondienstverband. Hierbij kunnen de aanvullende afspraken gezien worden als afspraken tussen twee ondernemers. De andere zorgorganisatie wil binnen

## DE ORGANISATIE DIENT TE VERANDEREN VAN 'VOORSCHRIJVEND' NAAR 'ONDERSTEUNEND'

het loondienstverband wijzigingen in de contractuele relatie realiseren. Hierbij wordt gedacht aan maatwerkafspraken over contractomvang, werktijden en beloning. De twee organisaties zien resultaatsafspraken (nog los van de koppeling aan beloning) als een belangrijk aspect van de pilot. Tenslotte hebben de betrokken organisaties de ambitie om de pilot te gebruiken om de gehele (centrale) organisatie een transitie te laten doormaken. De organisatie dient te veranderen van 'voorschrijvend' naar



'ondersteunend'. De deelnemende werknemers zijn van mening dat het goed is dat de toegevoegde waarde voor het primaire proces meer uit zou gaan van wat de uitvoerende professionals helpt bij het zelf optimaal vormgeven van de dienstverlening.

## ORGANISATIES VERWACHTEN MET ALTERNATIEVE ARBEIDSRE- LATIES VOOR BEPAALDE MEDE- WERKERS EEN AANTREKKELIJKER WERKGEVER TE KUNNEN ZIJN

### Verwachte effecten

De deelnemende werknemers hebben positieve verwachtingen van een arbeidsrelatie die meer ruimte geeft aan ondernemerschap. De verdergaande decentralisatie van bevoegdheden kan er volgens respondenten aan bijdragen dat er op locatie- of wijkniveau succesvolle integratie van zorg en welzijn kan ontstaan. Via maatwerk kan er optimaal samengewerkt worden met het netwerk rondom de cliënt of ketenpartners. Organisaties verwachten met alternatieve arbeidsrelaties voor bepaalde medewerkers een aantrekkelijker werkgever te kunnen zijn. Verder denken organisaties dat er nieuwe zorgconcepten en werkwijzen

kunnen ontstaan die beter aansluiten bij de behoeften van cliënten en de zelfregie kunnen vergroten. Dit levert een hogere kwaliteit van leven op voor de cliënt. Nieuwe manieren om resultaten te monitoren zorgen naar verwachting voor minder bureaucratie.

### Kritische succesfactoren

Deelnemende werknemers benoemen verschillende factoren die bepalend zijn voor het succes van ondernemend werknemerschap. Belangrijk zijn een coachende stijl van leidinggeven naar individuele medewerkers en teams; een laagdrempelige en steunende organisatie; ruimte voor medewerkers om mee te denken en te experimenteren; en afspraken en kaders die in onderling overleg ontstaan.

### Verschuiving

Omdat het experiment nog loopt zullen meer inzichten volgen. De betrokken onderzoekers, te weten Freese, Fruytier (†), Kraaijenhagen, Staal en Veltink, verwachten dat de verdere ontwikkeling van het concept "Ondernemend Werknemerschap" op de langere termijn een verschuiving in zorgorganisatie teweeg brengt. De rol van zowel de organisatie als de werknemers zal veranderen van een hiërarchische relatie naar een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Om goede werknemers te behouden vraagt dit toekomstperspectief een benadering van werkgevers in zorg en welzijn een die uitgaat van een meer gelijkwaardige relatie met hun werknemers, waarbij dialoog en wederzijdse afspraken maken centraal staan. ♦