



Expertmeeting ZZP-ers en toekomstige arbeidsrelaties

Hoe kunnen we succesvolle kenmerken van ZZP-ers vertalen naar toekomstige arbeidsrelaties?

voorrond document

resultaat van een expertmeeting op 12 februari 2010

Sonia Sjollema, NSvP

Tamara Raaijmakers, BaartRaaijmakers

Inhoudsopgave

1. ZZP-ers en het nieuwe werken	3
2. Meerwaarde van ZZP-ers voor 'traditionele' organisaties.....	4
3. Uitwisseling van kennis voorafgaand aan de meeting	5
4. Resultaten	6
4.1 Wat zijn volgens u positieve kenmerken van ZZP-werk?	6
4.2 Wat zijn volgens u negatieve kenmerken van ZZP-werk?	8
4.3 Zijn deze aspecten te vertalen naar toekomstige werk relaties?	9
4.4 Wat betekenen deze toekomstige ontwikkelingen voor organisaties en werknemers/opdrachtnemers?	12
4.5 Welke interventies, regelingen of structuren zijn er nodig om de verschillende scenario's te ondersteunen?	16
5. Praktijk ervaringen	21
5.1 Waterlandziekenhuis	21
5.2 Movares.....	21
5.3 UMC - Idealoog.....	24
5.4 RSG Enkhuizen	26
6. Suggesties voor toekomstig onderzoek/nieuwe toepassingen	28
Bijlage 1 Met dank voor bijdrage aan dit document.....	30
Bijlage 2 Publicaties en websites.....	31

1. ZZP-ers en het nieuwe werken

ZZP staat voor zelfstandig zonder personeel. Er is een sterke groei van ZZP-ers, in diverse sectoren en op diverse niveaus: het gaat om zowel hoog- als laag opgeleide professionals, variërend van organisatieadviseur, of kunstenaar tot bijvoorbeeld loodgieter, timmerman of dakbedekker.

Diverse motivaties om als ZZP-er te werken

Er zijn diverse redenen waarom mensen (steeds meer) als freelancer gaan werken. Als belangrijke aspecten komen daarbij vrijheid en flexibiliteit naar voren. Meer specifiek gaat het dan om aspecten als het zelf kunnen bepalen wat voor opdrachten je doet, voor wie je werkt en wanneer. Soms zijn er minder rooskleurige motivaties om als freelancer te starten, bijvoorbeeld om iets meer brood op de plank te krijgen omdat je als werknemer te weinig verdient (denk aan kraamzorg), of omdat de werkgever je dwingt om hetzelfde werk als ZZP'er te gaan doen, en daardoor alle risico's bij de werk/opdrachtnemer komen te liggen.

Ook outplacement of re-integratie trajecten kunnen werken als ZZP-er als uitkomst geven. Bijvoorbeeld omdat er een grote afstand is tot de reguliere arbeidsmarkt of omdat de meer flexibele omstandigheden van freelance werk voorwaarde zijn om te kunnen blijven werken.

Innovatieve kennis- en diensteneconomie

We verschuiven in West Europa steeds meer naar een kennis- en diensteneconomie. Toenemende automatisering en globalisering versnellen de ontwikkeling van deze kenniseconomie. De uitdaging voor ondernemingen is om innovatief en creatief te blijven en daarmee zich te onderscheiden op een dynamische globale markt. ZZP-ers en zelfstandig werkende professionals zijn een passend antwoord op deze ontwikkeling naar een innovatieve en creatieve kennis- en diensteneconomie. Organisaties kunnen werken met een flexibele schil van dergelijke ZZP professionals. Daarnaast ontstaan er ook steeds vaker tijdelijke samenwerkingsverbanden van freelancers.

2. Meerwaarde van ZZP-ers voor 'traditionele' organisaties

Autonomie, flexibiliteit, werktevredenheid

Het toenemende aantal ZZP-ers biedt interessante kansen voor traditionele, hiërarchisch georganiseerde ondernemingen. Organisaties verkleinen hun vaste kern van medewerkers en kiezen voor een grotere flexibele schil van opdrachtnemers die meegroeien met de omzet. Deze netwerken van tijdelijke los-vast verbanden lijken in vele situaties beter te presteren dan de traditionele organisaties met hiërarchische relaties tussen werkgever en werknemer. Deze netwerken zijn zeer flexibel en zorgen voor creatieve en innovatieve oplossingen. Bovendien zijn er aanwijzingen dat de autonomie, flexibiliteit en professionaliteit die gepaard gaat met freelance relaties er aan bijdragen dat ZZP-ers/freelancers meer tevreden met hun werk zijn dan medewerkers in vast dienstverband.

Vertaling naar werkgever-werknemerrelaties

De voordelen van een flexibele en minder hiërarchische werkrelatie kunnen leiden tot aanpassing van de arbeidsrelaties in bedrijven. Ook organisaties zijn op zoek naar meer zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van werknemers en hechten aan innovatie en creativiteit. De veronderstelling is dat de achterliggende componenten van ZZP-werk, zoals meer autonomie en regelmogelijkheden en meer vertrouwen in de relatie tussen opdrachtgever en ZZP-er te 'vertalen' zijn naar werkgever-werknemerrelaties. Met positieve resultaten op individueel en organisatieniveau. Er zou zelfs besmetting kunnen optreden van de werkwaarden van ZZP-ers naar die van werknemers, zeker als ze gezamenlijk projecten doen.

Nieuw werkgeverschap, nieuw werkondernemerschap

Deze vertaalslag van ZZP kenmerken naar loonarbeid, is al gaande. Het gaat dan bijvoorbeeld over flexibele werkplekken en werktijden, of verder doorgevoerd: tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken ondersteund door ICT en de inzet van sociale media om contact te houden met collega's, zelf roostering, zelfsturing en management op basis van vertrouwen met resultaatgerichte afspraken. Omschrijvingen die hierbij naar voren komen zijn: Sociale innovatie, Het Nieuwe Werken, nieuw werkgeverschap, intrapreneurship en Werkondernemerschap.

Rol van werknemer

Interessant hierbij is de rol van de werknemer in arbeidsrelaties. Wat maakt dat mensen in vast dienstverband zich afhankelijk opstellen van de werkgever? Is het een impliciet gegeven dat een hiërarchische structuur (het 'organisatieharkje') het eigen initiatief verlamt? Of zijn werknemers met initiatieven op het gebied van sociale innovatie en het stimuleren van intern ondernemerschap evengoed in staat een bijdrage te leveren aan verhoging van de productiviteit en innovatiekracht van de organisatie?

3. Uitwisseling van kennis voorafgaand aan de meeting

Voorafgaand aan de meeting heeft er een verkorte delphi ronde plaatsgevonden per email.

Verschillende experts hebben hier hun bijdrage aan geleverd (Zie bijlage 1).

Ze gaven een antwoord op de volgende vragen:

1. Wat zijn volgens u positieve en negatieve kenmerken van ZZP-werk?
2. Zijn deze aspecten te vertalen naar toekomstige werk relaties?

Daarbij zijn verschillende scenario's denkbaar bijvoorbeeld; in de toekomst werken we allemaal als ZZP-er, alle werknemers groeien toe naar werkondernemerschap, organisaties gaan werken met een succesvolle mix van vast en flexibel inzetbaar personeel)

3. Wat betekenen deze toekomstige ontwikkelingen voor organisaties en werknemers/opdrachtnemers?
4. Welke interventies, regelingen of structuren zijn er nodig om de verschillende scenario's te ondersteunen?
5. Wat zijn best practices/voorbeelden die in de praktijk zijn onderzocht of toegepast?
6. En wat zijn (nieuwe) betekenisvolle suggesties die het waard zijn in de praktijk te worden toegepast/onderzocht?

Dit document vormt het startdocument voor de expert meeting op 12 februari 2010.

4. Resultaten

4.1 Wat zijn volgens u positieve kenmerken van ZZP-werk?

Positief: individueel

- Autonomie, vrijheid om te bepalen welke opdrachten ik aanneem en met wie ik wil samenwerken, beschikbare tijd kunnen besteden aan contacten leggen, acquisitie en het uitvoeren van inhoudelijke opdrachten (voor mij belangrijke drivers) en niet meer aan interne organisatiepolitieke en bureaucratische rompslomp, betere balans werk-privé mogelijk door zelf te kiezen werktijden en vakantieperioden (Cristel van de Ven)
- Meer autonomie/vrijheid, meer professionaliteit, meer flexibiliteit, meer geluk / tevredenheid met werk, ontbreken van politiek (in organisaties), hoger inkomen (afhankelijk van markt) (Arjen van den Born)
- karakteristiek van de ZZP-er → zelfstandig ondernemend, eigen verantwoording afbakenend (minder persoonlijke coaching) (Joost de Bie)
- Meer bewustwording van eigen kwaliteit in de markt en/of op de werkvloer (Rob de Bie)
- Bewegingsvrijheid in aannemen van werk (Rob de Bie).
- als moeders met 2 kleine kinderen parttime kunnen werken en toch interessant werk kunnen doen. Hiervoor werkte ik bij ING. Parttime werken betekende daar dat ik uit het talentenprogramma zou moeten en dat ik in een parttime baan geen loopbaanstap zou maken, maar iets zou gaan doen waar ik me al in bewezen had. (Aqualine Schulte)

Positief: organisatie / interventie

- Ondernemerschap, flexibiliteit, specialisme en maatwerk, flexibele netwerkstructuren, dwingt opdrachtgever tot helder formuleren van opdrachten (Bram Sluis)
- Meer innovatie (daar waar echte creativiteit nodig is), ondernemende oriëntatie: ik wil iets bereiken, er moet iets veranderen. In tegenstelling tot de defensieve "werknemers" oriëntatie: ik wil geen inbreuk op mijn verworven rechten, er mag niets veranderen. (Arjan van den Born)
- Voordelen flexibel inzetbaar, specifieke inhuur voor bepaalde opdracht (Joost de Bie)
- Expertise daar waar nodig (Joost de Bie)
- Resultaatgericht (Joost de Bie)

- Kwaliteit verhogend voor de opdrachtgever (Rob de Bie)
- Betere spreiding over minder populaire uren (zwaardere uren, avond en nacht) (Joost de Bie)

Positief: maatschappij / macro

- Meer financieel inzicht met verzekeringen op maat. Naar inzicht de mogelijke gevaren verzekeren of risico dragen. (Rob de Bie)

4.2 Wat zijn volgens u negatieve kenmerken van ZZP-werk?

Negatief: individueel

- conjunctuur-afhankelijkheid (Bram Sluis)
- onzekere en fluctuerende inkomsten, eenzaamheid, je moet zelf alles regelen (ICT-zaken, vervoer e.d.), het is wellicht soms moeilijker om aan interessante opdrachten te komen zonder een grote gevestigde naam op je kaartje (Cristel van de Ven)
- Secundaire arbeidsvoorwaarden ontbreken, eenzaamheid/verlatenheid/sociale isolatie, meer stress, onvoldoende formele training, te veel selectie op aanwezige competenties, te weinig ruimte om te groeien/ontwikkelen op het werk, lager inkomen (afhankelijk van markt). Misbruik in sommige markten. (Arjan van den Born)
- als ik ziek word dan is het niet makkelijk vervanging te regelen, omdat collega zzp-ers vaak de organisatie van de opdrachtgever niet kennen (Aqualine Schulte)

Negatief: organisatie / interventie

- Minder innovatie (daar waar echte diepliggende en specialistische kennis nodig is) (Arjan van den Born)
- inwerkprocedures en afstemming op kwaliteit/veiligheid en organisatiecultuur (Joost de Bie)
- minder betrokkenheid bij missie/visie van organisatie, geen cultuurdragers (Joost de Bie)
- in gezondheidszorg veel neventaken naast de zorg voor het primaire proces, deze taken op schouders vaste medewerkers (Joost de Bie)
- geen deelname aan werk/projectgroepen (Joost de Bie)
- Minder continuïteit kunnen bieden bij relatief korte opdrachten.(Rob de Bie)
- Toename administratie (Rob de Bie)

Negatief: maatschappij / macro

- conjunctuur-afhankelijkheid (Bram Sluis)
- onzekerheden voor ZZP-er in tijden van schaarste aan banen (Joost de Bie)

4.3 Zijn deze aspecten te vertalen naar toekomstige werk relaties?

Daarbij zijn verschillende scenario's denkbaar bijvoorbeeld; in de toekomst werken we allemaal als ZZP-er, alle werknemers groeien toe naar werkondernemerschap, organisaties gaan werken met een succesvolle mix van vast en flexibel inzetbaar personeel)

Mix van vast en flex werkers

- Afhankelijk van de branche zal er een mix ontstaan van sectoren die met mix van vast en flex werken en sectoren die louter met flex werken. (Bram Sluis)
- De verschillen tussen medewerkers met een vast contract en zzp-ers zullen steeds minder groot worden. Ik verwacht dat je veel meer variëteit krijgt in soorten contracten en dat je veel meer tussenvormen tussen intern zijn en extern. Mijn verwachting is dat organisaties op grote schaal partnerships met zzp-ers aan zullen gaan of ZZP-pools zullen gaan creëren om het talent en capaciteit van de vele zzp-ers te benutten. Met het aangaan van partnerships creëer je win-wins: de zzp-er heeft een grotere kans op werk en de organisatie mag ervan uitgaan dat de zzp-er op de hoogte is wat speelt in de organisatie (Aqualine Schulte)
- De smalle visie dat groei -en succes- van een onderneming valt af te meten aan het aantal personeelsleden dat een organisatie heeft, is achterhaald. Groei van een onderneming kan namelijk ook op andere wijzen worden gerealiseerd, dan door het aannemen van personeel. De meeste zzp'ers kiezen er inderdaad nadrukkelijk voor om geen personeel in dienst te nemen. Zzp'ers zijn overigens wel degelijk ondernemers. Zzp'ers gaan steeds meer structurele of tijdelijke samenwerkingsverbanden aan met andere zzp'ers. De laatste jaren zien wij de trend dat er zo steeds meer flexibele ad-hoc organisaties ontstaan die broodnodig zijn binnen onze economie. Aan de andere kant zijn wij van mening dat binnen organisaties altijd de behoefte zal blijven om een kern te hebben van mensen die vast in dienst zijn. Zzp'ers vervangen niet geheel de 'vaste krachten', maar een deel complementeren aan de organisatie. (Mieke van Westing)

Alleen ZZp-ers: (Joost de Bie):

- past niet bij elke medewerker
- past niet in ziekenhuis cultuur, wel in netwerk organisaties, waarin een gezamenlijke cultuur en kwaliteitsstandaard, missie/visie met elkaar bewaakt wordt. Doorgaans hard op de inhoud en zacht op de relatie

Werkondernemerschap (Joost de Bie):

- volwassen manier van bedrijfsvoering
- meer resultaatgericht
- bewust persoonlijk behoud van inzetbaarheid heeft positieve invloed op leefstijl
- flexibelere maatschappij
- kennis economie wordt doorontwikkeld naar het efficiënt vergaren van de juiste kennis

Mix flexibel en vast: mix van bovenstaande voor en nadelen (Joost de Bie)

Binnen vast(er)e dienstverbanden

- Ik ben van mening dat zeker een aantal van de positieve zzp-kenmerken is door te vertalen naar toekomstige werkrelaties. Dat betekent m.i. niet dat iedereen direct zzp-er hoeft te worden. Het kan ook gerealiseerd worden binnen vaste(re) dienstverbanden, maar daarvoor zijn volwaardige werkrelaties, creatieve dialogen, meer maatwerk en dienend leiderschap voor nodig. En daar moet nog stevig aan gewerkt worden door zowel werkgevers als werknemers. (Cristel van de Ven)
- Arjan van den Born: Natuurlijk. De werknemer van de toekomst lijkt erg op de zzp-er van vandaag. De bovenstaande aspecten lijken nu al erg op die van het '*nieuwe werken*'. De sterke bescherming van de traditionele werknemer is in de toekomst niet meer houdbaar en er komen steeds **meer verantwoordelijkheden bij het individu** te liggen.
- Maar de positieve aspecten van de lange termijn (werknemer-werkgever) relatie (d.w.z. investeren in elkaar, gebruik maken van de competentie van diverse individuen om zo de klant meer kunnen bieden en het geven van betekenis en sociaal contact aan elkaar) moeten niet vergeten worden. De **korte termijn (zzp) relatie heeft potentieel grote nadelen** en daar moeten we **nieuwe oplossingen** voor verzinnen.
- Er zullen in de toekomst ook nog wel lange termijn relaties ontstaan, zonder de grote bescherming die de huidige werknemer-werkgever relatie biedt. Deze nieuwe lange-termijn relaties zonder bescherming kunnen natuurlijk alleen daar ontstaan als er **nieuwe beschermingsmaatregelen** worden gevonden. De belangrijkste daarvan is een bescherming van individuen door deze **keuzemogelijkheden** te geven en monopolieposities tegen te gaan. Het **sociale idee om zwakkeren te beschermen** is nog steeds van grote waarde, alleen het definiëren van de zwakkere partij is minder éénvoudig en is zeker niet altijd de arbeider.
- Hier zijn zeker verschillende scenario's denkbaar. Afhankelijk van de markt waarop de zzp-er/werknemer opereert zijn lange termijn of korte termijn relaties van groter of minder groot belang voor innovatie en '*accountability*'. **Een zzp-markt kan alleen succesvol**

functioneren als er op één of andere wijze zekerheden worden gecreëerd. Ook zijn er een aantal krachten die van belang zijn:

- Blijvende automatisering waardoor repetitief werk verdwijnt;
- Door globalisatie (lees subsidiëring van China & ZO Azië) verdwijnt steeds meer maakindustrie;
- Jongeren van de generaties Y en Z hangen steeds meer aan authenticiteit en autonomie;
- De economie wordt een netwerkeconomie.

4.4 Wat betekenen deze toekomstige ontwikkelingen voor organisaties en werknemers/opdrachtnemers?

Organisatieniveau

- Aanpassing organisatie bv: **planning en contractering** ZZP-ers ipv beheer vaste arbeidsrelaties door loon en salarisadministraties etc (Bram Sluis)
- Organisatiebeleid naar huidige werknemers: Diversiteit in arbeidsrelaties: geen collectieve arbeidsvoorwaarden, maar maatwerkafspraken. Nadenken over sociaal beleid: onderscheid vast/flexibel personeel? Verder aandacht voor mobiliteit en ontwikkeling, bespreken blijvende inzetbaarheid, loopbaanadvies faciliteren, netwerkdeelname stimuleren, werkverdeling op basis van competenties en loopbaanwensen Als er interesse is voor ZZP'erschap: ondersteunen bij gang richting ZZP, bijv. door geleidelijke overgang, vaste inhuur in begin, benodigde cursussen laten volgen of laten ruiken aan ander werk via detachering of ander werk binnen organisatie als keuze niet vast staat. (Margreet Xavier)
- Organisatiebeleid naar zzp'ers en toekomstige werkrelaties: opzetten kring preferred suppliers, organiseren themabijeenkomsten voor preferred suppliers en vast personeel, sociaal beleid definiëren, feedback geven aan en vragen van ZZP-ers. (Margreet Xavier)
- Organisaties zullen – in de strijd om schaars talent binnen te halen en te houden en om de kennis en vaardigheden van hun medewerkers te ontwikkelen en optimaal te benutten – meer moeten werken aan (zie boven) **volwaardige werkrelaties, creatieve dialogen op de werkvloer, meer maatwerk en dienend leiderschap**. Zij zullen met hun medewerkers **I-deals (Idiosyncratic deals)** moeten gaan sluiten binnen bijv. raamwerk-CAO's. Dat vergt nieuwe vaardigheden en moed om verschil te maken tussen medewerkers. Zowel werkgevers(organisaties) als werknemers(organisaties) zullen meer hun best te doen om met elkaar verbinding te maken, om diverse belangen (die er altijd zullen zijn) te overbruggen en om zo win-win situaties te creëren die goed zijn voor zowel het individu als de organisatie. De koek vergroten ipv alleen maar beter te verdelen. (Cristel van de Ven)
- Het toenemend aantal zzp'ers zie ik als een signaal dat medewerkers **andere eisen aan de arbeidsrelatie** stellen. Zij zoeken meer autonomie en eigen verantwoordelijkheid. Als ze dat niet binnen de organisatie kunnen vinden kiezen ze voor zzp'erschap. Organisaties kunnen hierop inspelen en er de vruchten van plukken, want **autonomie en eigen verantwoordelijkheid dragen ook bij aan meer innovatie**. (Sonia Sjollema)
- De groei van de flexibele schil **stelt de HR- en recruitmentafdelingen voor nieuwe vragen**. Beperken ze zich tot de werving en begeleiding van de werknemers die in dienst zijn? Of willen ze verantwoordelijk zijn voor het hele arbeidspotentieel dat de werkgever nodig heeft; inclusief freelancers? Hoe vind je de juiste professionals? Wat vraagt deze

groep zzp'ers van het P&O-beleid? Wat betekent goed werkgeverschap voor deze groep? Maar ook: welke gevolgen heeft de nieuwe manier van werken voor de kennis van het bedrijf? Raak je opgebouwde kennis niet snel kwijt? Mogen freelancers deze zomaar elders te gelde maken? Werkgevers die de beste werknemers en zzp'ers aan zich willen binden, spelen in op de verschillende behoeften van deze medewerkers: aan interessante klussen, maar ook aan flexibiliteit en zekerheid. Juist omdat er zo weinig geregeld is voor freelancers, kunnen werkgevers hiermee hun arbeidsmarktpositie verstevigen. (Sonia Sjollema)

- Organisaties moeten kijken naar hun markt en hun bedrijfsstrategie daarop gebaseerd een HR strategie formuleren. Hier zal een rol moeten zijn voor verschillende schillen van lange termijn relaties en korte termijn relaties. Organisaties moeten denken in **netwerkstructuren en niet meer in hiërarchieën**. Ook moet goed nagedacht worden over de onderlinge relaties in zo'n netwerk. (Arjan van den Born)
- Het is voor veel organisaties en individuen om te werken met een **kleine core aan individuen die echt de richting en het hart van het bedrijf bepalen en schillen met flexibele krachten** die betrokken zijn bij deze bedrijven. Ook de overheid kan zo veranderen in een kleine overheid met een grote slagkracht. Daarbij moet een organisatie (c.q. de overheid) natuurlijk niet de diepe expertise uitbesteden. Dit leidt bijna altijd tot huilen (b.v. Noord-Zuid lijn). (Arjan van den Born)
- Voor opdrachtgevers kan het **aantrekkelijk zijn om ZZP'ers in te huren** naast vaste werknemers. Hiermee wordt duidelijk wat de kosten exact zullen zijn tegenover de baten. Afhankelijk van de gemaakte overeenkomst zullen er geen bijkomende kosten zijn zoals ziekteverzuim, studiekosten, nominale premies etc. (Rob de Bie)
- De kwaliteit kan hierbij een hoogvlucht nemen aangezien de opzegging termijn vaak dichterbij ligt dan de mogelijkheid om vaste contracten te ontbinden. Naarmate er meer ZZP'ers op de markt komen wordt de onderlinge concurrentie strijd ook groter wat ook weer bijdraagt aan de kwaliteit en mogelijk productiviteit. De kosten van een ZZP'er kunnen mogelijk qua uurtarief hoger liggen dan die van een vaste medewerker, maar daarentegen is er **meer vrijheid in de totale FTE behoefte**. Als opdrachtgever moet je hier wel mee om durven gaan en risico durven te nemen, de markt kunnen lezen en hierop inspelen met de totale FTE inzet. (Rob de Bie)
- Nadenken over **arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen** (Joost de Bie)
- De **interne communicatie** zal totaal veranderen en niet meer exclusief naar interne medewerkers zijn (als dan überhaupt nog de indeling intern/extern bestaat). Organisaties kunnen **niet meer sturen op fte en CAO-salarisschalen** zoals dat nu gebeurt. De gevolgen voor de **loonsom van organisaties** vind ik een interessante. De loonsom wordt meer flexibel. Afspraken met medewerkers over inzet/prestaties en beloning zullen een kortere looptijd hebben dan heden. Mijn vermoeden is dat het flexibeler worden van de

loonsom bij organisaties met relatief slechte managers leidt tot een hogere loonsom. Ook zal denk ik een alternatieve aanpak nodig zijn om de concurrentiepositie van NL tov het buitenland te bewaken (Aqualine Schulte)

Marco

- organisaties, opdrachtgevers en maatschappelijke organisaties moeten werken om **oplossingen te bieden voor de beperkte bescherming** en de steeds grotere individuele verantwoordelijkheid. (Arjan van den Born)
- ook moet een einde komen aan de wijze waarop nu de **grote aanbestedingstrajecten** lopen. Dit is bijna altijd een selectie op prijs waardoor aanbieder en opdrachtgever in een *catch 22* komen. De aanbieder moet om door de selectie te komen en biedt daarom onder kostprijs. Na het winnen van de aanbesteding bezuinigt de aanbieder daarom op kwaliteit om toch winst te maken op het gewonnen contract. Dit wordt gezien door opdrachtgever en dit leidt dan vervolgens tot ruzie en diep onderling wantrouwen. Dit is niet goed voor innovatie. Ook moeten bedrijven en overheid een deel van hun aanbestedingen geven aan kleine aanbieders (zzp-ers). Dat geeft innovatiekracht en ontwikkelingspotentie. (Arjan van den Born)
- Beleidsopties in de richting van 'deeltijd-ww' voor zzp'ers zijn ongewenst omdat deeltijd-ww voor zelfstandigen extra druk zal zetten op de tarieven van zelfstandigen die niet in aanmerking komen voor die ondersteuning. Wel zou het kabinet andere maatregelen kunnen nemen om zzp'ers een betere uitgangspositie te geven, zodat zij in staat blijven om met succes te ondernemen. Denk aan: betere marktwerking (zoals het openstellen van overheidsopdrachten voor zelfstandigen), het verbeteren van de bestaande bbz regeling etc. (Mieke van Westing)

4.5 Welke interventies, regelingen of structuren zijn er nodig om de verschillende scenario's te ondersteunen?

Individueel / werknemer / opdrachtnemer

- Door medewerkers te coachen en te ontwikkelen op competenties als Autonomie en Onderhandelingsvaardigheden, en dat begint al op de (basis)opleidingen / regulier onderwijs; (Cristel van de Ven)
- Medewerkers zullen beter inzicht nodig hebben in wat ze willen en kunnen en leuk vinden. Ze zullen zich bewust moeten zijn van hun toegevoegde waarde (Aqualine Schulte)

Organisatie

- Bij werving, selectie en ontwikkeling van managers meer te kijken naar de competentie '**dienend leiderschap**' (Cristel van de Ven)
- **Managers** zullen in staat moeten zijn om (beter) aan te geven wat de organisatie in de toekomst nodig heeft. En dit te vertalen naar verwachtingen van individuele medewerkers (Aqualine Schulte)
- Door **P&O-ers meer mediation** technieken bij te brengen zodat zij kunnen optreden als objectief procesbegeleider bij gesprekken tussen manager en medewerker; (Cristel van de Ven)
- Door **zaakwaarnemers** aan te wijzen voor medewerkers die moeite hebben om voor hun eigen inzetbaarheid op te komen en daarover te onderhandelen; (Cristel van de Ven)
- Door je als werkgever kwetsbaar op te stellen: afstappen van de paternalistische houding van 'ik weet wat goed voor u is', aangeven dat je overtuigd bent van de kracht van meer **maatwerk in arbeidsrelaties** maar dat je ook nog niet precies weet hoe dat in de praktijk vorm te geven. Om vervolgens medewerkers uit te nodigen om daarin – als **samenwerkingspartner** – mee te denken en samen de **leerroute** te lopen; (Cristel van de Ven)
- Door **minder gedetailleerde CAO's** afspraken: dat biedt ruimte én tegelijkertijd creëert het noodzaak om meer op de werkvloer af te kaarten; (Cristel van de Ven)
- (Sonia Sjollema) Als organisaties kiezen voor **intrapreneurship**, het bieden van meer autonomie en zelfsturing en het vergroten van het ontwikkelingspotentieel van onderop, vraagt dit vooral om een andere manier van aansturing van medewerkers en heeft dus **grote implicaties voor het management**. Het vraagt om:

- meer ruimte voor ideeën voor verbetering die ontstaan op de werkvloer (aandacht voor bottom-up processen en interactief management);
- organiseren van participatie en betrokkenheid;
- minder hiërarchische gezagsverhoudingen;
- leiderschap op basis van vertrouwen;
- ruimte voor autonomie en zelfsturing.

Joost de Bie: Wat vraagt werken met meer ZZP'ers:

- zorg voor snelle inpasbaarheid in teams
- veiligheid en kwaliteitsborging goed regelen (toegankelijkheid van huisregels, richtsnoeren, handboeken en werkinstructies)
- vanuit branche/beroepsgroep en opleiding inzet op collectieve kwaliteitsbewaking (alleen nog richten op de afwijkingen!)
- leren te werken met heldere concrete opdrachten
- controle op output → vinger aan de pols
- flexibele werkplekinrichting (het nieuwe werken)
- cultuur en structuur bewaking

Binnen de organisatie zal de bewaking van de loonsom anders moeten worden geregeld (aangezien functiehuis en CAO meer ruimte geven). Door bijv een betere inrichting van logische organisatie eenheden? (Aqualine Schulte)

(Iselien Nabben) Het veranderingsproces bij sociale innovatie heeft ook aandacht nodig. Het lukt niet om verantwoordelijkheden lager te leggen als het veranderingsproces zelf nog steeds top-down gestuurd wordt. Vanuit het lectoraat Innovatie van Leren in Organisaties van de HAN en in samenwerking met Kennisland (Amsterdam) en Interstudie-NDO (Arnhem) ontwerpen we interventies voor het onderwijs, de zorg en de publieke sector die sociale innovatie ondersteunen. Met vernieuwing van binnenuit bedoelen wij dat verbetering en vernieuwing in organisaties tot stand komt door stappen te zetten (directe interventies en acties) zonder dat we van te voren precies weten wat de 'output' is van die stappen. We gaan ervan uit dat in een complexe sociale context, vernieuwing en verandering het beste tot stand komt in interactie met de betrokkenen.

Er zijn in onze aanpak een aantal principes of kenmerken te herkennen;

- We zoeken naar een klein begin (de vonk of de kiem voor vernieuwing van binnenuit)
- We gaan van klein naar groot (sneeuwbaaleffect)
- We stimuleren onconventionele interventies
- We betrekken verschillende actoren
- We werken graag op grensvlakken, interfaces of knooppunten
- we verleiden in plaats van dat we opleggen
- we maken nieuwe verbindingen mogelijk
- We brengen andere ordeningen (andere taal) in
- We leren, werken en onderzoeken samen (met klanten)
- leren staat centraal
- we zorgen voor een 'ripple- effect' (een versnelling, een quick win)
- we stimuleren verantwoordelijkheid, ondernemerschap en Initiatief
- Wanneer we van A naar B gaan doen we dat al op de B manier

Maatschappij / Macro

Drie scenario's (Arjan van den Born):

- A. Sociale partners kiezen voor de huidige verzorgingsstaat en passen deze een klein beetje aan. Het gevolg is het buitenspel zetten van vele individuen en een beperkte innovatie doordat bedrijven innovatie niet nodig hebben voor financieel gewin (er is immers bescherming tegen concurrentie) (Arjan van den Born)
- B. De markteconomie en het liberale gedachtegoed overwint. Dit zal het gevolg zijn als oplossing 1 wordt gekozen en zal leiden tot onderinvesteringen in kennis (Arjan van den Born)
- C. De slimme keuze waarbij actief aan marktmanagement wordt gedaan, de netwerk- en kennis economie wordt gestimuleerd, mensen worden geholpen bij individuele keuzes mbt kennis en netwerkontwikkeling en er is een minimaal sociaal vangnet om mensen te helpen die verkeerde keuzes hebben gemaakt.

Er zijn zeker interventies nodig bij oplossing C, maar deze zijn niet makkelijk. Het is een fundamentele herziening van het sociale stelsel.

Ik noem er hier een paar:

- Een **minimaal sociaal stelsel op individuele grondslag** in de vorm van basisverzekeringen voor ziekte, ouderdom, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid;
- Het zorgen dat markten geen monopolies hebben aan aanbodzijde en vraagzijde zodat **mensen altijd keuzevrijheid** hebben. Dit moet veel strenger dan nu;
- Mogelijk maken dat **nieuwe gilden** ontstaan, die werken aan kenniscreatie en innovatie zonder dat deze monopolies krijgen;
- Sociale partners moeten veel meer samen praten over één markt/sector en hier de problemen aanpakken;
- ZZP-ers moeten mogen samenwerken en zo gezamenlijk in aanmerking komen voor opdrachten bij de overheid. Niet zoals nu in de zorg dat zij actief worden tegengewerkt;
- **Gedegen informatie over marktontwikkelingen** zodat varkenscycli niet kunnen ontstaan. Nu is er bijna geen info over;
- Zorgen voor een **goede kennisinfrastructuur**, bijvoorbeeld door **Openbare Bibliotheken** een veel sterkere kennisrol te geven. Niet zoals nu, waar bij de OB bijna alleen kennis verzamelen voor consumenten/gezinnen, maar OB moeten kennis en ontmoetingsplekken faciliteren voor zzp-ers;
- Zorgen voor **sterke internationale netwerkverbindingen** van het "Nederlandse netwerk" met het "Europese Netwerk", bijvoorbeeld door goede beheersing van Europese talen;
- Investeren in samenwerken, netwerken en 'patentbare' kennis.

Rob de Bie:

- In de zorgstaat van nu zijn de werknemers zeer goed gedekt voor ziekte of arbeidsongeschiktheid, mogelijk te goed. Indien de markt meer ZZP'ers bevat zullen de kosten voor de staat mogelijk dalen. Dit is een positieve gedachte, maar met de kanttekening dat de **"zorgstaat" niet zo'n "zorgstaat" meer is.**
- Hier zal vanuit de overheid op ingespeeld moeten worden. Kiest men ervoor om de kosten voor de minder gelukkige van onze samenleving op de zelfstandige te leggen en dus

minder spreiding van risico of zijn er mogelijkheden voor een collectieve verzekering vanuit de overheid voor ondernemers en daarmee het risico te spreiden.

- Voor klein ondernemers zijn arbeidsongeschiktheidsverzekeringen vaak een grote hap uit de omzet . Op jonge leeftijd ondernemen zorgt voor lage kosten qua verzekering, maar mogelijk weinig inzicht in de toekomst en de verzekering loopt vaak voor lange tijd. Mogelijk dat de overheid hierin een mogelijkheid kan bieden om te ondersteunen indien gewenst.

- Andere inrichting van de sociale zekerheid (Aqualine Schulte)

5. Praktijk ervaringen

Er zijn verschillende goede voorbeelden, zie bijvoorbeeld ook de website van www.ncsi.nl/kennisbank. Vier voorbeelden zijn door de leden van de expertmeeting persoonlijk toegelicht: waterlandziekenhuis, Movares, UMC- idealoog, Regionale Scholengemeenschap Enkhuizen.

5.1 Waterlandziekenhuis

Joost de Bie: In het waterland ziekenhuis wordt gewerkt aan vitaal werken aan gezondheid en passie voor zorg. Binnen dit proces hebben zowel de medewerker als de leidinggevende & organisatie elkaar versterkende verantwoordelijkheden:

De medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen inzetbaarheid, in termen van vitaliteit, vakbekwaamheden & competenties en motivatie: Goed werknemerschap.

De leidinggevende & organisatie zijn verantwoordelijk om de inzetbaarheid van mede-werkers te bewaken, faciliteren en borgen (beschermen): Goed werkgeverschap.

De vitale medewerker wordt vanuit het vitaliteitsbeleid omschreven als een medewerker die zicht heeft op zijn/haar eigen talenten en ambities en deze kan afstemmen op de ambities van de organisatie. De medewerker neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen inzetbaarheid en ontwikkelt zich tot een werkondernemer die uitgaat van een uitruil van belangen tussen hemzelf en de organisatie.

- Ontwikkeling en vitaliteit staan centraal
- insteek wordt het inspelen op continue veranderingen en minder op de vaste patronen.

http://www.staz.nl/mobiliteit/praktijkvoorbeelden_mobiliteit/vitaal_werken_waterland.shtm

<http://www.wlz.nl/frames.html?readform&page=http://www.wlz.nl/paginas/7CD34487145285F7C12574BF003AA70F>

<http://www.sigra.nl/arbeidsmarktbeleid/behoud-en-mobiliteit/levensfasebewust-personeelsbeleid/blauwdruk.html>

5.2 Movares

Ad van Beek – artikel www.innovatiefinwerk.nl - Karin Bosveld 15 juli 2009

Movares, het nu zelfstandige ingenieursbureau van de NS, sloot in 2008 een principeakkoord met de OR en de bonden over een tweejarige sociale-innovatie-cao. Uniek is dat de medewerkers rechtstreeks betrokken zijn bij de uitwerking. P&O-directeur Ad van Beek noemt het nu al een succes.

Met Prorail als stabiele, grote klant en een medewerkersbestand dat vooral uit techneuten bestaat, was Movares van oudsher een op beheersing en controle gericht, vrij introvert bedrijf. In veranderende tijden kon het ingenieursbureau niet zo afhankelijk blijven van één grote klant, en moest het een multi-nichespeler worden. Maar hoe?

P&O-directeur Ad van Beek: 'Om door te groeien naar een volgende fase hebben we allereerst nieuwe uitgangspunten voor leiderschap geformuleerd: meer op vertrouwen dan op controle gebaseerd, fouten maken mag, individuele talenten optimaal ontwikkelen, verantwoordelijkheid afleggen achteraf, en een hoge mate van openheid en transparantie. Dat is makkelijk gezegd, maar het is in groot contrast met de control- en commandcultuur die er was.'

Techneutenbescheidenheid

Om de wat Van Beek noemt 'typische techneutenbescheidenheid' om te turnen in trots op het bedrijf, werd de campagne www.werkenbijhetleukstebedrijfvanederland.nl gestart. Niet veel later kwamen management, OR en bonden bij elkaar om nieuwe uitgangspunten voor het sociaal beleid te formuleren. En daar werden opzienbarende dingen afgesproken. Van Beek: 'We ontdekten dat alle partijen in grote lijnen hetzelfde wilden en konden ons dus gaan richten op de overeenkomsten. Dat gaf een enorme positieve energie bij alle partijen.'

Besloten werd om een cao-afspraken voor twee jaar te maken, waarin alle ideeën over sociale innovatie ruimte konden krijgen. Uiteindelijk werden vijf kernpunten voor sociale innovatie geformuleerd:

- optimaliseren van het keuzesysteem;
- flexibiliseren van het beloningsbeleid;
- werken binnen volwassen arbeidsrelaties;
- baas over eigen loopbaan, en
- duurzame en groene arbeidsvoorwaarden.

Van Beek: 'Wij noemen dit invulling geven aan onze pay-off 'Movares mijn bedrijf'. Dat is veel concreter dan sociale innovatie en het gaat verder dan leiderschapsontwikkeling. Onze CEO, Johan van den Elzen, zei: je hoeft me niet uit te leggen dat het bedrijf betere resultaten behaalt als mensen meer plezier in hun werk hebben. Waar het om gaat is: hoe zorgen we daar zo goed mogelijk voor?'

Projectgroepen

Bij Movares realiseerden ze zich dat dit niet alleen door P&O in de organisatie gelanceerd moest worden, maar dat het ook van de medewerkers zelf zou moeten komen. Daarom werden vijf projectgroepen samengesteld voor elk van de vijf deelonderwerpen. De deelnemers werden gecoached, bezochten best-practicebedrijven, en presenteerden dit voorjaar hun ideeën voor vernieuwing. Daar kwamen voorstellen uit voort als: zorg voor een employee benefit statement, waarin medewerkers in een oogopslag kunnen zien welke keuzemogelijkheden ze eigenlijk hebben en bied die mogelijkheden in pakketten aan. Maar ook: maak het mogelijk om dat om de drie maanden opnieuw af te spreken. Zorg voor meer verantwoordelijkheid in zelfbeoordeling. Maak de

beoordeling openbaar, en doe misschien hetzelfde met de salarissen. Laat de functiebeschrijving los, ga meer in rollen denken. En zorg beter voor de leidinggevenden, door onderlinge intervisie te stimuleren, want zij krijgen gemakkelijk kritiek over zich heen. Van Beek: 'Mensen hebben zoveel opleidingen en cursussen gedaan, voor hun werk maar ook privé. Waarom kijken we niet hoe we vraag en aanbod op elkaar kunnen afstemmen, zodat mensen van elkaar kunnen leren?' De volgende fase in het proces is dat er geëxperimenteerd kan worden met de ideeën in proeftuinen. Groepen medewerkers 'adopterend' een idee en testen het in de praktijk. Ze mogen zelf beslissen of ze meedoen. Het is vrijwillig maar niet vrijblijvend.' Vervolgens wordt eind dit jaar gekeken wat de projecten concreet hebben opgeleverd.

Dorpspomp

Resultaten zijn er nog helemaal niet, hoe kan Van Beek dan nu al van een succes spreken? 'Op de eerste plaats omdat in de hele organisatie, en in de OR en bij de bonden, nu het gevoel leeft dat we allemaal aan dezelfde kant staan en voor dezelfde dingen werken. Er is een onderstroom ontketend die de organisatie in beweging houdt. Dat is ook nodig om het bedrijf gezond te houden. Verder zijn we dingen aan het onderzoeken. Misschien komen we erachter dat aan bepaalde zaken gewoon geen behoefte is en dat is ook goed om te weten.'

Dat wil niet zeggen dat het allemaal eenvoudig is. 'Een heel belangrijke vraag waar we nu voor staan is: hoe laat je mensen dit beleven, en hoe gaan we dit invoeren? Sociale innovatie moet je beleven, het is bijna iets intuïtiefs. Volgens Van Beek moet de communicatie daarom ook zo verlopen, 'Het moet zich verspreiden als via de dorpspomp.' Maar het gevaar daarvan is dat dingen een eigen leven gaan leiden. 'Mensen kunnen ideeën gaan zien als genomen beslissingen, en dat kan een onveilig gevoel geven. Dit vraagt om lef en vertrouwen, en om zelfvertrouwen. Het is dan ook niet voor alles en iedereen geschikt.'

Van Beek geniet in ieder geval met volle teugen. En hij vertrouwt op positieve resultaten, omdat het elan in de organisatie oprecht is. Dat ziet hij ook wel anders. 'In de strijd om talent bedenken bedrijven de gekste dingen om medewerkers binnen te harken. Dan kan sociale innovatie ook een middel zijn. Maar als het een marketingtruc is, maak je jezelf ongeloofwaardig.'

<http://www.innovatiefinwerk.nl/nieuws/ad-van-beek-als-het-een-marketingtruc-ben-je-ongeloofwaardig>

5.3 UMC - Idealoog

Het project Idealoog

Het project Idealoog is gestart omdat werkgevers en werknemersorganisaties een aanscherping willen in de cultuur waarin we in de huidige arbeidsrelatie met elkaar werken. Die aanscherping gaat over de behoefte te komen tot een meer volwassen arbeidsrelatie.

Op een gelijkwaardige manier met elkaar omgaan

Dat wil zeggen dat leidinggevenden en medewerkers op een meer gelijkwaardige manier met elkaar omgaan. Dit wordt aangeduid met de Engelse term 'partnership'. Daarnaast willen werkgevers en werknemersorganisaties het nemen van eigen verantwoordelijkheid stimuleren.

De doelstelling

Werkgevers en werknemersorganisaties van de acht Universitaire Medische Centra hebben in 2008 besloten een project te starten dat bijdraagt aan het volwassen worden van de arbeidsrelaties in deze organisaties. De gedachte is dat deze 'groeierende' arbeidsrelatie helpt om op een goede manier met elkaar te werken aan duurzame inzetbaarheid. Maar waarom nu aan het werk met duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid

De noodzaak om aan duurzame inzetbaarheid aandacht te besteden is:

- de gemiddelde leeftijd in de UMC's stijgt;
- stijgende schaarste van enkele functies nu en in de toekomst;
- langer doorwerken;
- de wens om een aantrekkelijke werkgever te blijven;
- de noodzaak voor effectief en integraal HRM-beleid.

Drie onderdelen

Het project Idealoog is gestart voor de periode 2008-2010. Het project kent eigenlijk drie onderdelen. De eerste is de bewustwording. Dit zijn landelijke activiteiten die er op gericht zijn om deze gewenste aanscherping te communiceren en daarmee mensen bewust te maken van deze ontwikkeling. Dat wil zeggen, duidelijk maken waar het over gaat. Zo is als eerste in kaart gebracht waar alle UMC's met hun organisatieontwikkeling zitten en is een ruwe schets van de verschillende culturen gegeven. (Impressie van acht UMC's). Daarnaast is op 29 mei 2009 een startconferentie georganiseerd met alle bestuurders en enkele managers uit de UMC's. In 2010 wordt dit herhaald. Dan worden de eerste resultaten gemeld.

Volwassen arbeidsrelatie

Het tweede onderdeel wordt gevormd door 33 projecten die door de acht UMC's en de werknemersorganisaties worden geïnitieerd. Deze projecten zijn op maat gemaakt in ieder UMC. Maar ze dragen allemaal bij aan de doelstelling van Idealoog: te komen tot een meer volwassen arbeidsrelatie.

Het derde onderdeel is de monitoring van dit project. Het belangrijkste onderdeel daarvan is een wetenschappelijk onderzoek dat door een onderzoeker in opleiding van de Universiteit van Amsterdam wordt uitgevoerd. Dit onderzoek zal van 2009 tot 2012 plaatsvinden. (Lees meer bij onderzoek UVA)

Persoonlijk budget en CAO afspraken

Met het project is een begin gemaakt met de cao-afspraken voor een persoonlijk budget. Met dit budget kan maatwerk gerealiseerd worden in de afspraken tussen leidinggevende en medewerker. Daarbij is een goede dialoog tussen leidinggevende en medewerker essentieel. Maar ook: de dialoog tussen Raad van Bestuur en de or.

Structuur

Ieder UMC is in de projectgroep Idealoog vertegenwoordigd. De sturing van het project vindt plaats door bestuurders van werkgevers en werknemersorganisatie die vertegenwoordigd zijn in een speciale werkgroep (LOAZ werkgroep Samen Aan Het Werk). Het ministerie van VWS heeft belangstelling getoond voor het project en heeft een subsidie toegezegd die het project ondersteunt. Het grootste deel van de middelen wordt door de UMC's zelf opgebracht.

Over de naam Idealoog

Het project om te komen tot een meer volwassen arbeidsrelatie heet Idealoog. Deze naam is een samenstel van de termen I-deal en dialoog.

I-deal

I-deal is een betalingssysteem op internet, maar dat wordt hier niet bedoeld. In de literatuur over arbeidsrelaties gaat het over een Idiosyncratic Deal, afgekort I-deal. In gewoon Nederlands is dat maatwerk in arbeidsrelaties. Dit maatwerk is wat de UMC's graag meer willen realiseren in hun organisaties.

Dialoog

De dialoog is een manier van spreken met elkaar waarin meer open en met respect met elkaar wordt gesproken. Een belangrijke voorwaarde voor een volwassen arbeidsrelatie. En het is ook een belangrijke voorwaarde om tot een goede maatwerkafpraak te komen.

Op deze manier drukt de projectnaam dus twee belangrijke aspecten van de volwassen arbeidsrelatie uit.

www.idealooq.nl

5.4 RSG Enkhuizen

School scoort met totaalaanpak- 29/05/09

De Regionale Scholengemeenschap Enkhuizen mag zich winnaar van de Kroon op het Werkprijs 2009 noemen. Die eervolle verkiezing dankt de school aan zijn totaalaanpak op het gebied van personeelsbeleid, cultuur en fysieke arbeidsomstandigheden.

Bottum-up

Bram Sluis, rector van de Rijksscholengemeenschap Enkhuizen, benadrukt het belang van een door de leiding gedragen en gestimuleerde bottom-up aanpak. De werkdruk voor docenten in het onderwijs is hoog, het werk wordt als zwaar ervaren en de uitval door ziekteverzuim - met name vanwege stress en burn out - is groot, maar daar is best iets aan te doen. De integrale aanpak in Enkhuizen leidde na een aantal jaren tot een forse afname van het verzuim, van ruim 10% tot slechts 1,46%, zónder afwezigheid vanwege spanningsklachten. Daarvoor was een omslag nodig van een ambtelijke naar een professionele organisatie met voldoende uitdaging en prikkels voor docenten om hun kennis en kunde aan te wenden buiten hun eigen koninkrijkje (hun les).

Uitgangspunt: werkdruk is werkbeleving

De kwaliteit van de docenten is bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs: geen actief lerende leerlingen zonder actief lerende docenten. De school besloot tot meer autonomie en minder regels en werd verdeeld in vijf minischooltjes (bijv. brugklas, onderbouw, bovenbouw etc.) waarin het docententeam een hoge mate van autonomie kreeg om het beleid vorm te geven. Ook voor de leiding een grote verandering; die moest consequent zijn en alle serieuze initiatieven de kans geven, ook als ze het inhoudelijk niet eens was. Zo ontstond een ondernemende cultuur en een platte managementstructuur. Verder werd onderzocht welke factoren het meeste bijdragen aan de beleving van werkdruk. Vaak waren dat problemen waar praktische oplossingen voor konden worden bedacht en vaak kwamen die van de leerkrachten zelf. Geen pauzesurveillance meer voor docenten, maar een eigen lokaal waar ze elkaar kunnen spreken en extra conciërges die toezicht houden; roosterproblemen die vermeden konden worden, etc. Zo wist de school heel wat irritatiefactoren uit de organisatie te halen en te denken in kansen en mogelijkheden in plaats van in beperkingen (met alle gemopper van dien).

Ook het verzuimbeleid ging op de schop

Verzuim is een keuze, slechts één van de vele manieren om problemen 'op te lossen', en vervolgens gemedicaliseerd en dus gelegitimeerd door bedrijfsartsen. In Enkhuizen werden problemen bespreekbaar gemaakt - met een arbeidsdeskundige op locatie. Dat ging niet vanzelf. Er werden soms harde noten gekraakt, maar achteraf is iedereen er blij mee als de bijl aan de wortel wordt gezet.

Aanspreken

Opvallende elementen van de aanpak die de RSG ontwikkelde zijn openheid, eigen initiatief,

betrokkenheid en het nemen van verantwoordelijkheid. Medewerkers en management kunnen elkaar direct aanspreken op hun bijdrage aan een soepel draaiende organisatie.

Zie ook:

<http://www.gezondinbedrijf.com/School-scoort-met-totaalaanpak?start=0>

http://www.zonmw.nl/fileadmin/cm/preventie/Participatie_en_Gezondheid/2010-01-12_startconferentie_verslag_DEF.pdf

http://www.damhuiselshoutverschure.nl/files/De_sleutel_voor_succesvol_veranderen_ligt_in_het_middenMag3_jrg10.pdf

6. Suggesties voor toekomstig onderzoek/nieuwe toepassingen

- Onderzoek naar hoe **we kunnen leren van de motieven, werkwaarden en keuzen die zzp'ers maken en hoe dat te vertalen naar de werkrelatie** in vast dienstverband – want zzp'ers /entrepreneurs stellen zich vaak meer autonoom op t.o.v. hun opdrachtgevers dan werknemers t.o.v. hun leidinggevende: waarom dit verschil? En wat kunnen 'intrapreneurs' daarvan opsteken? En hoe kunnen organisaties dit 'intrapreneurship' verder stimuleren?
- Hoe zorg je dat organisaties gestimuleerd worden om **intrapreneurship** (initiatief, eigen verantwoordelijkheid en ontwikkeling) te incorporeren?
- Meer onderzoek naar de **ruilrelatie tussen werkgever en werknemer**, die samen een 'psychologisch contract' of I-deals smeden waarin ze afspraken maken over hoe een werknemer zijn individuele competenties en motivatie het beste kan inzetten om optimaal bij te dragen aan de organisatie. Onder welke condities worden meer individuele maatwerkafspraken gemaakt, wat helpt medewerkers en leidinggevende om een meer volwassen arbeidsrelatie na te streven/ vorm te geven, zie Nauta (2007), oratietekst. (Aukje Nauta UvA/Cristel van de Ven)
- Wat zijn voorbeelden van **goed sociaal beleid** voor alle werkenden voor organisaties die met een grote flexibele schil werken.
- Hoe mensen stimuleren **eigen verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan?** Job crafting verdient nader onderzoek. (Aukje Nauta UvA)
- Onderzoek **naar priming: de onbewuste invloed van taal en cultuur die ongewild de afhankelijkheidsrelatie versterkt.** Taal, maar ook de cultuur, kan de afhankelijkheidsrelatie versterken: bijvoorbeeld door steeds te praten over werkgever en werknemer, maar de statussymbolen die de gezagsrelatie kracht bijzetten. Als je als zzp'er lang in zo'n organisatie bent gaat dat je ook besmetten en kan het zelfs verstikkend werken.
- Meer **invloed op arbeidstijden** (telewerken, zelfroosteren) **en taakhoud** (stertaken bij Organon, ballenbak TNO) en onderzoeken hoe dat in organisaties succesvol te implementeren is (Margreet Xavier, NSCI)
- **In- of externe stages/tijdelijke detachering** om nieuwe ervaringen op te doen zonder dat het bedreigend is. Hoe prikkel je zonder bedreigend te zijn, hoe verleid je zonder vrijblijvend te zijn? (Margreet Xavier, NSCI/ Ad van Beek Movares)

- **Meer werken in crossfunctionele teams.** Innovatie van onderop (CNV-project slimmer werken in zorg en welzijn, AWWN-TNO-NVZ project SI in ziekenhuizen). (Margreet Xavier, NSCI)
- Waarom stellen **interne medewerkers zich afhankelijker op dan zzp-ers**? Misschien zijn zzp-ers in feite wel afhankelijker van hun opdrachtgever. Een opdracht kan maar zo afgelopen zijn als je niet functioneert als zzp-er. Mijn eigen ervaring is dat toen ik in loondienst was ik absoluut in mijn rol als intern adviseur minder serieus werd genomen dan nu ik ZZP-er ben. Regelmatig werd mijn advies overruled. Dus in die zin herken ik de "hierarchische" en "dwingende taal" waar jullie het over hebben. Als ZZP-er ervaar ik veel serieuzer te worden genomen en gelijkwaardiger (Aqualine Schulte)
- Wat is het verschil tussen grote en kleine organisaties als het gaat om meer volwassen arbeidsrelaties? Lukt het ook om **grote organisaties te transformeren naar netwerkorganisaties** of sluiten die elkaar uit? (Iselien Nabben)
- Onderzoeken hoe je (meer) **verbinding** krijgt tussen opdrachtgever en (uitvoerende) zzp-er (Cristel)
- Experiment naar **loobaancoaching** en coaches voor ZZP-ers. Werkt dit om de risico's voor ZZP-ers in kaart te brengen en hen op weg te helpen (Cristel)
- Wat zijn voorwaarden voor **succesvol zzp'erschap**?
- Is er een **vangnet voor transitie** nodig (zowel voor werknemers / zzp-ers)? (Mieke Westing/ Rob de Bie)
- Hoe kunnen we **transitie over bruggen** (Linde Gonggrijp)?
 - o Van werk naar werk
 - o Van werk naar opleiding
 - o Van werk naar zorg
 - o Van zorg naar werk
 - o Van opleiding naar werk

Bijlage 1 Met dank voor bijdrage aan dit document

- Ad van Beek, directeur P&O Movares
- Joost de Bie, Adviseur veilig & vitaal werken Waterlandziekenhuis
- Rob de Bie, zelfstandig ICC verpleegkundige
- Arjen van den Born, Born to Grow
- Linde Gonggrijp, directeur FNV Zelfstandigen
- Ronald de Leij, AWWN /DECP, ondertekenaar Baliemanifest en bestuurslid NSvP
- Iselien Nabben adviseur/onderzoeker HAN/ Interstudie NDO
- Aukje Nauta, Hoogleraar prosociaal werkgedrag UvA, senior adviseur Randstad HR Solutions
- Jan Schaapsmeeders, directeur/eigenaar Tsjj-Co BV
- Aqualine Schulte, Factor Vijf
- Bram Sluis, rector RSG Enkhuizen
- Cristel van de Ven, zelfstandig adviseur Factor Vijf
- Mieke Westing, secretaris PZO (Platform Zelfstandige Ondernemers)
- Margreet Xavier, senior beleidsadviseur AWWN en verbonden aan Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI)
- Hieke de Zeeuw, zelfstandig communicatieadviseur

Bijlage 2 Publicaties en websites

- Bijlsma-Frankema, KM (2007) *Vertrouwen in leidinggevenden: kritieke, maar ook bereikbare succesfactor voor prestaties*. Gids voor Personeelsmanagement, 2007.
- Born van den A (2009), Proefschrift: *The drivers of career success of the job-hopping professional in the new networked economy. The challenges of being an entrepreneur and an employee*. Universiteit Utrecht
- CNV (2007) *Slimmer werken in zorg en welzijn*. Eindrapportage CNV Publieke Zaak, oktober 2007. (Alleen voorpagina, inhoudsopgave en bijlage met projecten afgedrukt, als pdf beschikbaar).
- FNV (2008) *Eigen Baas*, tijdschrift voor zelfstandigen, nummer 4, oktober 2008. Onder meer met Arjan van den Born
- Gaspersz J (2007): *Doe meer met de ideeën van medewerkers, 20 praktische adviezen door gemeenten*, samengesteld door prof. dr. Jeff B.R. Gaspersz in opdracht van het A+O fonds Gemeenten, juni 2007 (Alleen voor- en achterpagina en inhoudsopgave afgedrukt, als pdf beschikbaar).
- Gaspersz J (Jeff): diverse publicaties over "anders werken nieuwe kansen" en "anders denken nieuwe kansen"
- Leren in Organisaties (2009). Themanummer Arbeidsrelatie. *Wat betekent de nieuwe arbeidsrelatie voor het ontwikkelen van medewerkers? HRD of Human Partnership Management?* Proloog Sonia Sjollema en blz 12-17 met praktijkvoorbeelden. Leren in Organisaties nummer 8/9, augustus, september 2009.
- Manifest van de Baliegroep / Baliemanifest (2009) *Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen. Naar een hervormingsagenda voor de arbeidsverhoudingen*.
- Nauta A (2009) *Een creatieve dialoog voor volwaardige arbeidsrelaties*. Artikel in Leren in Organisaties 8/9, augustus-september 2009 – blz 24-25
- Pot F, Koningsveld E () *Social innovation for better jobs and performance*. Exploration of social innovation, NSCI Working Paper 2, November 2009 Radboud University Nijmegen / TNO Quality of Life /Work and Employment

- Schoolmanagers (2004) *De sleutel voor succesvol veranderen ligt in het midden*. Publicatie in Schoolmanagers VO, nummer 3, december 2004

Websites

www.idealooq.nl project van UMC's (Universitaire Medische Centra)

www.innovatiefinwerk.nl NSvP

www.nsci.nl Nederlands Centrum Sociale Innovatie