

Regionaal Collectief Werkgeverschap

Invulling geven aan modern werkgever- en werknemerschap





2022 ONZE DROOM

'Hoe mooi zou het zijn als huidige en toekomstige werknemers tegelijkertijd of opeenvolgend bij verschillende werkgevers hun talenten kunnen inzetten. En hoe mooi zou het zijn als er ook nog eens maatwerk geboden kan worden, passend bij de levensfase van de individuele medewerker'.

Vanuit deze droom zijn we in 2022 vol enthousiasme gestart aan een mooi avontuur. Kijkend naar de arbeidsmarkt concludeerden we dat deze zich het beste laat vertalen in 'One-size-fits-all'. Uit de arbeidsmarktontwikkelingen en de adviezen uit de diverse commissierapporten kan geconcludeerd worden dat de huidige tijdsgeest vraagt om een vernieuwende kijk op werkgever- en werknemerschap.

Met het project Regionaal Collectief Werkgeverschap wilden wij zowel werkgevers als werknemers meer eigen regie geven op regionale werkzekerheid. Insteek was dat middels dialoog werkgevers en werknemers binnen bepaalde kaders afspraken kunnen maken over bijvoorbeeld in te zetten uren, type werk, in te zetten talenten en arbeidsvoorwaarden passend bij de levensfase van betreffende medewerker.

Daarbij was het doel het creëren van een nieuwe toekomstbestendige vorm van arbeidsovereenkomst die zowel voor werkgevers als werknemers voldoende maatwerk als comfort geven. Waarbij een medewerker, binnen kaders, de arbeid(-overeenkomst) zodanig kan organiseren dat deze past bij zijn of haar levensfase. Wij hadden hierbij een modulaire opbouw van de arbeidsovereenkomst voor ogen. Immers het huidige 'One-size-fits-all' past niet meer in een moderne arbeidsmarkt.

De toekomstige arbeidsovereenkomst moest minimaal gelijkwaardig zijn aan een huidige arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd bij één werkgever. We zijn met elkaar op reis gegaan en als het ware op zoek gegaan naar een nieuwe planeet in het arbeidsmarktstelsel.

Waarom Regionaal Collectief Werkgeverschap?

Werknemers en werkgevers hebben het belang van goede zorg en dienstverlening voorop staan. Tevreden medewerkers zijn cruciaal voor het leveren van de juiste zorg en welzijn!

Wanneer een medewerker behoefte heeft aan (tijdelijk) ander werk of zich verder wil ontwikkelen en dit wil doen vanuit de zekerheid van een vaste arbeidsovereenkomst is 'Regionaal Collectief Werkgeverschap' een uitkomst. Iemand die twijfelt of het werk nog passend is, kan beter rond gaan kijken voordat zij/hij uitvalt of uitstroomt. Zo houden we mensen beschikbaar voor de arbeidsmarkt in de regio voor de sector Zorg&Welzijn.

Nieuwe medewerkers op de arbeidsmarkt, maar ook huidige medewerkers willen afwisseling in hun werk. Met name nieuwe medewerkers willen in het begin van hun loopbaan ervaren wat het beste bij hen past. Met Regionaal Collectief Werkgeverschap voorkomen we daarmee ook vroegtijdige uitval.

Daarnaast wilden we een situatie creëren waar optimale inzet van talenten, ook over de organisaties heen, zoveel mogelijk toepasbaar is. Wanneer mensen meer op hun talenten ingezet worden, hebben zij meer plezier in hun werk en daalt de stressfactor waardoor uitval door ziekte tot een minimum wordt beperkt.

Denken en Doen

Vanuit een vliegende start zijn we direct in de praktijk aan de slag gegaan, want alleen met ‘praten over’ kom je er niet. We hebben er in dit project duidelijk voor gekozen om het “praten over” gelijk op te laten lopen met “doen in de praktijk”.

De volgende uitgangspunten zijn essentieel om het principe van gelijktijdig denken en doen in een project toe te passen:

Lef en Vertrouwen

Het doel is geweest om vanuit de praktijk te denken en gelijk te doen. Werkgevers en werknemers gunden elkaar het beste en dat is essentieel voor vertrouwen wat weer nodig is bij dergelijke innovatieve projecten.

Gezamenlijk eigenaarschap

Vanaf de start zijn zowel werkgevers als werknemers aangehaakt. Dat is belangrijk om vanuit een gezamenlijke gedachte (maar ook in elkaars belang) tot vernieuwing te komen.

Vanuit veiligheid doen of de toekomst er al is

We hebben steeds gekeken naar wat er al wel binnen de wet- en regelgeving kon. Daarvoor hebben we het ‘talentcontract’ ontwikkeld. Mensen konden melden in welke branche men graag ging werken, welk type werk ze wilden doen en voor hoeveel uur. Steeds werd op maat gekeken naar de mogelijkheden.

Innoveren vanuit zekerheid

Geen onnodige kosten of andere barrières opzetten voor zowel werknemers als werkgevers was een belangrijk uitgangspunt. Meedoen in het project leverde voor werknemers geen (onnodige) arbeidsvoorwaardelijke risico's op.



de WERKGEVERIJ
Talent Contract

In te zetten talenten: _____

1^o werkvoorkeur: _____
2^o werkvoorkeur: _____

Huiding Contract:
Aantal uur beschikbaar: _____
Periode: _____

Ontwikkeltijd 5%: _____

Maximale reistijd: _____

Samen Sterk

Gedurende het project hebben we nadrukkelijk de samenwerking gezocht met regionale en landelijke partijen.

De samenwerkende partijen

De samenwerking binnen het project bestond uit de volgende partijen:



Dit project is mede tot stand gekomen door de financiële ondersteuning van



Samen kom je verder

Gedurende het project zijn we door diverse partijen ondersteund. Zij hebben kosteloos een belangrijke bijdrage geleverd aan het project.



Mede mogelijk gemaakt door



Onderzoek

Vooraf en gedurende het hele project hebben we ons steeds verdiept in de ontwikkeling op de arbeidsmarkt. We hebben samengewerkt met en input geleverd aan diverse onderzoeksprogramma's en hebben de uitkomsten steeds geanalyseerd en waar mogelijk gebruikt bij de uitwerking van ons eigen initiatief. Dit alles naast de ervaringen in de dagelijkse praktijk welke we opdeden in de proeftuin.

Deskresearch

Aan de voorkant van het project hadden we al veel informatie en inspiratie opgedaan uit diverse onderzoeksrapporten en commissies, waaronder het rapport 'In wat voor land willen wij werken?' van de commissie Regulering van Werk (commissie Borstlap) en de oproep in de rapportage van zowel oktober 2020 als 2021 van de commissie 'Werken in de zorg' (Commissie Terpstra) .

Gedurende het project hebben we steeds onderzoeksrapporten over de arbeidsmarkt van zorg en welzijn gevolgd. Voor een aantal beleidsvraagstukken van bijvoorbeeld het ministerie van VWS hebben we input geleverd ofwel is de proeftuin als voorbeeld gebruikt.

AZW berichtte recent over een toename van het Arbeidsmarkttekort in zorg en welzijn naar 190.000 personen in 2033.

Hoge School Arnhem Nijmegen i.s.m. WZW

In de zomer van 2022 heeft de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) onderzoek gedaan naar goed werkgeverschap.

In dit onderzoek is een behoeftepeiling gedaan naar aantrekkelijk werkgeverschap. Hierin is tevens gekeken naar een uitbreiding van aspecten met betrekking tot Regionaal Collectief Werkgeverschap. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de vijf werkgevers die participeren in de proeftuin.

Er zijn vragenlijsten opgesteld voor medewerkers en voor leidinggevenden, management, afdelingen HR of P&O en naar de ondernemingsraden.

In totaal hebben ongeveer 200 mensen de vragenlijst ingevuld.

De belangrijkste conclusie die getrokken kon worden, was dat ruim 43% van de respondenten erg enthousiast is over het idee om deels bij een andere organisatie te worden ingezet op basis van hun talenten. Daarbij gaf 93% van de respondenten aan dat de uitwisseling het daadwerkelijk mogelijk moest maken om vaardigheden verder te ontplooiën. Met name dat laatste betekent dat aan de voorkant veel geïnvesteerd moet worden om tot een juiste match te komen.

Wat verder opviel is dat bijna twee derde van de respondenten het belangrijk vindt om eerst een periode 'uit te proberen' bij die andere werkgever. Een soort proefperiode om daarna een keuze te maken, waarbij de wens is snel duidelijkheid te krijgen over de mogelijkheden tot een vast contract.

Tot slot is duidelijk geworden dat respondenten erg gericht zijn op (professionele) ontwikkeling. Zij zien dit als een belangrijke indicator voor Goed Werkgeverschap naast de mogelijkheid meer flexibel te zijn in het werk.

FWG

Bij de start van het project is FWG (Functiewaardering Gezondheidszorg) gevraagd mee te denken over toekomstige waardering op basis van talent en inzet (op daadwerkelijke werkzaamheden).

Het FWG-systeem weegt functies, dat staat voorop. Binnen de weging van die functies kunnen nu al talenten worden weergegeven die mogelijk bij een gezichtspunt zouden kunnen passen. Waardering van talent nu al (indirect) onderdeel van de waardering binnen het systeem van FWG. Er is namelijk een relatie te leggen met talenten binnen de verschillende (9) gezichtspunten welke het systeem kent. Zo kan men bij het gezichtspunt Kennis uitgaan van talenten zoals het kunnen analyseren, de mogelijkheden van mensen in kunnen schatten of verbanden kunnen leggen.

Bij andere gezichtspunten zijn ook aspecten te noemen welke de waardering van talent “raken”. Denk aan termen als initiatiefrijk, creativiteit, stimuleren, invoelend vermogen, kunnen focussen, systematisch kunnen werken of integer zijn.

Universiteit Tilburg

In de zomer en in het najaar van 2023 hebben de projectleiders van de proeftuin een bijdrage geleverd aan een verkennend onderzoek van dr. Ellen Dingemans en prof. dr. Irmgard Borghouts, beiden van de Tilburg University.

Het verkennende onderzoek heeft geresulteerd in het artikel “Gedeeld werkgeverschap: personeel delen in een werkgeversnetwerk”, waarin de onderzoekers nader inzoomen op gedeeld werkgeverschap zowel vanuit de wetenschap als de praktijk. Juist de proeftuin is voor hen een inspiratie geweest omdat de proeftuin in Nederland één van de weinige plekken is waar innovatieve concepten voor gedeeld werkgeverschap in de praktijk zijn uitgetoetst. Een aantal struikelblokken, afgeleid uit de praktijk van o.a. de proeftuin en inzichten uit wetenschappelijke theorie worden in het artikel besproken. Ook is er aandacht voor hoe deze blokkades kunnen worden weggenomen of hoe hiermee om te gaan.

VWS

CNV is deelnemer in de kerngroep Regionaal Werkgeverschap van het ministerie van VWS. Deze kerngroep komt vanuit het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg (TAZ). Juist omdat de proeftuin vanuit werkgevers en werknemers wordt gezien is het een prachtig initiatief dat gevolgd is door onder meer het ministerie van VWS.

Alle opgedane kennis en ervaringen vanuit de Proeftuin zijn dan ook regelmatig ingebracht binnen deze kerngroep. Ook in 2024 is CNV betrokken bij deze kerngroep. De reden hiervoor is tweeledig:

1. Inbreng expertise en ervaring op het gebied van gedeeld werkgeverschap vanuit de Proeftuin
2. Blijven volgen welke juridische en fiscale mogelijkheden er zijn (of komen) om Regionaal Collectief Werkgeverschap mogelijk te maken.

Het ministerie kijkt intussen met meer dan gemiddelde interesse naar de (on-)mogelijkheden op het gebied van Regionaal Collectief Werkgeverschap. Overigens zijn er ook enkele andere initiatieven die kunnen rekenen op dezelfde interesse vanuit het ministerie. Het ministerie van VWS is bij de zoektocht naar mogelijkheden in contact met het ministerie van SZW en van Financiën (Belastingdienst). Wij zijn ervan overtuigd dat onze proeftuin een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling dat Regionaal (Collectief) Werkgeverschap bij deze ministeries op de agenda staat.

Dialoog

Dialoog tussen bestuurders, medewerkers, kandidaten en medezeggenschap was de rode draad in ons project. Alles met het idee dat het zowel vanuit werkgevers als werknemersperspectief moest worden aangevlogen. Soms duurde het daardoor wat langer maar het werd wel beter gedragen. Het is een gezamenlijke issue waarvoor we gezamenlijk een oplossing willen vinden en bieden.

Ondernemingsraden

Gedurende de hele projectperiode hebben de projectleiders iedere acht weken een overleg gehad met een delegatie van alle betrokken ondernemingsraden. We informeerden hen over de voortgang, dachten met hen na over nieuwe ideeën. De betrokkenheid van de ondernemingsraden was van grote meerwaarde ten aanzien het creëren van draagvlak onder medewerkers in de organisaties.

Dialoogsessie september 2022

Op 21 september 2022 vond in Burgers Zoo een eerste dialoogsessie plaats.

Na een korte presentatie van de visie en het project gingen we met in totaal 80 deelnemers (medewerkers, bestuurders, HR-managers, lijnmanagers, OR leden) aan de slag.

Tijdens twee sessies werd aan zes verschillende thematafels van gedachte gewisseld over elementen die meegenomen moeten worden in de ontwikkeling van een nieuwe vorm van arbeidsovereenkomst. De thema's waren: Talent/skills, Ontwikkeling, Levensfase, Waardering, Werk(onder)nemer en Eigen regie.



Werkbezoeken januari 2023

In januari 2023 is bij de deelnemende werkgevers een aantal bijeenkomsten gehouden met als doel meer bekendheid te geven aan het project.

De bijeenkomsten waren toegankelijk voor alle medewerkers van de betreffende organisaties die interesse hadden.

In alle openheid, veiligheid en transparantie durfden medewerkers ten overstaan van collega's, HR-adviseurs en managers te vertellen over de wensen en behoeften die zij hebben. In onze ogen was dit jaren geleden voor onmogelijk gehouden. Termen als "wanneer ik mijn vinger op steek, kom ik op de boventalligenlijst" waren niet ongebruikelijk een aantal jaren geleden. Wij vinden het dan ook een resultaat van het project dat in aanwezigheid van anderen medewerkers de openheid durfden te tonen en hun wensen kenbaar te maken. Dat is de ultieme vorm van over de grens van de eigen organisatie heen durven en willen kijken. Dit is een resultaat van het project welke in onze ogen niet mag worden onderschat.



In dialoog met voormalig minister Helder

Op 25 april 2023 is voormalig minister Helder van Langdurige Zorg op bezoek geweest bij de proeftuin.

Zij ging die dag in gesprek met kandidaten en werkgevers over wat Regionaal Collectief Werkgeverschap in de praktijk betekent voor hen. De minister heeft binnen haar Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg (TAZ) een speerpunt gemaakt van Regionaal Collectief Werkgeverschap.

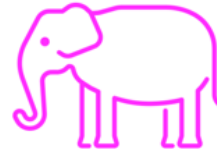
Voormalig minister Helder op LinkedIn: *"De proeftuin 'Collectief regionaal werkgeverschap' van CNV en De Werkgeverij in Arnhem kijkt met een frisse blik naar de arbeidsovereenkomst. Ze streven naar één contract voor meerdere werkgevers in de zorg en het sociaal domein. Daar willen ze ook thema's als eigen regie, talentontwikkeling en waardering een plek in geven. Hierover had ik een heel goed gesprek met zowel werkgevers als werknemers."*

Kansenbijeenkomst september 2023

Op 25 september 2023 gingen we met een afvaardiging van bestuurders, HR-adviseurs, ondernemingsraden, managers, leidinggevend en (potentiële) kandidaten in gesprek over 'goudhaantjes', 'paarse krokodillen' en 'roze olifanten' in de praktijk. Hieronder een weergave van de belangrijkste opbrengsten:



- Huidige roostersystematiek en arbeidstijdenwet
- Eisen zorgverzekeraars en andere financiers
- Verlengde armconstructie



- Registers en praktijkkeisen
- Concurrentiegevoel



- Maak gebruik van een proefperiode
- Maak gebruik van werkervaring /competenties die mensen hebben
- Kijk naar ruimte in bestaande budgetten
- Centraal persoon die zowel kandidaat als manager begeleidt
- Vul lege formatie met medewerkers met andere kwaliteiten
- Betrokken (lijn)managers

Praktijk

We hebben bewust niet gewacht met ervaring opdoen in de praktijk tot we een nieuwe arbeidsovereenkomst hadden uitgedacht en juridisch, arbeidsrechtelijk en fiscaal hadden ingeregeld. Sterker nog we vonden (en vinden) het belangrijk om de ervaringen uit de praktijk en de behoeften van zowel werknemers als werkgevers mee te nemen in de nieuw te ontwikkelen overeenkomst en het construct dat eventueel nodig is. We hebben daarom gelijktijdig praktijkervaring opgedaan in wat wij 'de Proeftuin' noemden.



Het type medewerker die zich meldde om deel te nemen aan de proeftuin was heel divers. We geven hieronder een aantal voorbeelden:

- Een GZ-Psycholoog uit de verslavingszorg die in haar vak ervaring wilde opdoen met cliënten in een andere sector. Zij heeft gedurende de proeftuin ervaring opgedaan bij sociaal werk en jeugdzorg. Zij bleef steeds voor een deel werken bij haar werkgever waar ze in dienst was en werd van daaruit gedetacheerd voor steeds een half jaar naar een andere werkgever. De proeftuinperiode heeft haar doen besluiten om de afwisseling in haar werk voort te zetten. Ze vond op deze manier de uitdaging en afwisseling in haar werk, waarna ze zocht. Helaas nog niet middels een regionaal arbeidscontract, maar wel behouden voor de zorg in de sector.
- Een medewerker kwaliteit uit de GGZ die haar talenten rondom scholing weer wilde inzetten. Zij werd gedetacheerd naar een sociaal werk organisatie alwaar zij de afdeling scholing heeft helpen inrichten. Na dat jaar heeft zij nog een tijd voor beide werkgevers tegelijk gewerkt.
- Een begeleider uit de GGZ die ervaring op wilde doen in de jeugdzorg. Zij heeft in de proeftuin voor haar gehele contract gewerkt bij een jeugdzorgorganisatie, alwaar ze gelijktijdig haar SKJ-registratie heeft kunnen behalen. De proeftuin heeft ervoor gezorgd dat zij haar SKJ-registratie heeft behaald. Zij is inmiddels in dienst gegaan bij de jeugdzorgorganisatie als begeleider in de jeugdzorg.
- Een verpleegkundige uit de GGZ die in een vergelijkbare functie ergens anders ervaring op wilde doen. Zij werkt momenteel gelijktijdig voor zowel haar 'eigen' werkgever als ook in de verslavingszorg. Ook na de proeftuinperiode werkt zij nog voor beide werkgevers.

Beweging in kijken naar vacatures/ werk en talent.

Gedurende de proeftuin liepen we ertegenaan dat er in de praktijk vooral gedacht wordt vanuit hele vacatures (28 uur of meer) en omliggende functies. De oorzaak daarvoor ligt enerzijds in het feit dat we altijd zo gekeken hebben en we ook graag zo min mogelijk mensen rondom de zorg van een cliënt willen hebben. Anderzijds zijn er ook prikkels van buitenaf, zoals eisen van financiers die dit veroorzaken. Het laatste half jaar kwam hier echter meer ruimte in bij een aantal managers en teams. Het kijken naar talenten van iemand is iets wat nu meer gedaan wordt, maar soms nog belemmerd wordt door strenge functie- en opleidingseisen.

Voordelen voor medewerkers én werkgevers

Het werken in de proeftuin vanuit de principes van Regionaal Collectief Werkgeverschap bleek voor zowel de werknemers als de werkgevers voordelen op te leveren.

Van werknemers kregen we terug dat zij het geweldig vonden om vanuit de zekerheid van een vaste arbeidsovereenkomst hun talenten te kunnen ontwikkelen op verschillende werkplekken. Ontwikkelmogelijkheden, uitdaging in werk en het op een laagdrempelige manier vanuit zekerheid ergens anders en/of in een ander type werk ervaring opdoen waren de belangrijkste redenen om mee te doen. We hebben van geen enkele kandidaat gehoord dat zij meededen om er financieel voordeel uit te halen (meer kunnen verdienen in een andere functie).

Vanuit HR, teams en managers die in de proeftuin medewerkers hebben ontvangen, kregen we terug dat het heel fijn is om iemand met een 'frisse blik' (tijdelijk) mee te laten werken in hun eigen team. Ook gaven zij als voordeel dat je op deze manier laagdrempelig andere kennis kunt binnenhalen. Kennisdeling en het binnenhalen van andere talenten met een frisse blik werden door hen als belangrijke voordelen genoemd.



Regionaal Collectief Werkgeverschap voor de 'ondernemende werknemer'

Duidelijker is geworden voor welke medewerkers Regionaal Collectief Werkgeverschap een optie is. Door alle gesprekken met de mensen die zich meldden in de proeftuin, maar ook door het onderzoek dat door de HAN in de zomer van 2022 is uitgevoerd, hebben we zicht gekregen op de medewerkers die open staan voor Regionaal Collectief Werkgeverschap. Deze doelgroep is divers, maar over het algemeen zien we in hen een 'ondernemende werknemer'. Talentinzet, (talent)ontwikkeling en afwisseling van werkplek (ook eens ergens anders willen kijken) zijn de belangrijkste beweegredenen om mee te doen. Ook hebben we geconstateerd dat een deel van de mensen die zich meldden gewoon op zoek waren naar een vaste andere werkplek, hen hebben we op een andere manier verder geholpen. En door het onderzoek zijn we ook bevestigd in het feit dat voor een deel van de medewerkers nog steeds geldt dat zij prima gedijen bij een langdurige arbeidsrelatie op eenzelfde werkplek.

In de proeftuin hebben we ons, mede gedwongen door fiscale regelgeving, moeten beperken tot de doelgroep van mensen die al in vaste dienst zijn. Helaas hebben we de proeftuin niet in kunnen zetten voor jonge mensen die zich net op de arbeidsmarkt bewegen. We verwachten dat voor hen Regionaal (Collectief) Werkgeverschap een weg kan zijn naar het vinden van de juiste werkplek waar men zich langere tijd aan wil verbinden en tevens hen kan voorzien in behoefte aan afwisseling en werk waarin je echt goed bent. Daarmee kan bijvoorbeeld de kans op uitstroom binnen de eerste twee jaar worden verkleind. Veel mensen die we spreken (medewerkers, managers etc.) spreekt de flexibiliteit vanuit vastigheid erg aan.

Quotes uit de praktijk

Medewerker:

"Via De Werkgeverij werd ik een tijdje geleden benaderd om op gesprek te komen bij IrisZorg in Tiel. Dit beviel zo goed dat ik hier deze week voor 1 dag per week gedetacheerd ga worden. Gelukkig hoef ik mijn oude stek bij Pro Persona dan ook niet op te geven en blijf hier ook 2 dagen per week werken. Best Of Both Worlds 🍷"

Medewerker:

"Ik ben echt superblij dat ik de kans heb gekregen buiten IrisZorg te kijken, want dat gaf mij de kans om, vanuit de veiligheid om terug te kunnen keren, te onderzoeken of ik mij loopbaan elders zou willen voortzetten"

HR-adviseur:

"Buiten de gebaande paden gaan is nog spannend maar levert wel wat op"

Adviseur arbeidsmarkt en recruitment:

"Verandering kost tijd en energie; projectgroep was en bleef enthousiast en bewijst dat de aanhouder wint"

Bestuurder:

"Door deel te nemen aan de pilot collectief werkgeverschap hebben bij Moviera 3 mensen van collega – organisaties op diverse opdrachten het verschil gemaakt!"

Voor henzelf een mooie kijk in de keuken van een andere organisatie. Voor Moviera nieuwe kennis, ervaring en energie van buiten wat heeft geleid tot o.a. introductie leer managementsysteem (opleidingsadviseur) en het werken met een GZ-psycholoog waardoor volwassenen met trauma- en andere problematiek sneller hulp ontvingen."

Projectleiders:

In dit project zijn we niet uitgegaan van "het mag niet", "het kan niet" dus "het zal niet". In dit project hebben we getracht te kijken naar wat wel kan en wat er gedaan moet worden om het werken bij meerdere werkgevers tegelijk of opeenvolgend mogelijk te maken. Dat we er nog niet zijn, is ook helder geworden maar er zijn grote en belangrijke stappen gezet. Dit is nog maar het begin van wat echt mogelijk gaat worden: Regionaal Collectief Werkgeverschap.

Opbrengsten

We kijken terug op twee mooie jaren waarin we samen op ontdekkingsreis zijn gegaan. We hebben veel bereikt, we hebben veel geleerd en zijn een stukje dichterbij de arbeidsovereenkomst van de toekomst gekomen. Hieronder een samenvatting van de opbrengsten en geleerde lessen.

Een aantal opbrengsten zijn meetbaar, de meeste opbrengsten hebben echter betrekking op het in beweging brengen/het in gang zetten van een verandering in denken en doen. Deze opbrengsten zijn beduidend minder meetbaar, maar wel heel belangrijk voor het proces en een mogelijk vervolg. De aanbevelingen doen wij aan een diversiteit aan stakeholders. Denk aan brancheorganisaties, werknemersorganisaties, regionale werkgeversorganisaties, Regio+, en de landelijke overheid zoals de ministeries van VWS, SZW en Financiën.

- Met 32 medewerkers hebben we een intake gehad, 14 medewerkers zijn daadwerkelijk op een andere plek gaan werken.
- Gedurende het project liepen we er steeds tegen aan dat er in de praktijk vooral gedacht wordt vanuit hele vacatures (28 uur of meer) en omliggende functies. De oorzaak daarvoor ligt enerzijds in het feit dat we altijd zo gekeken hebben en we ook graag zo min mogelijk mensen rondom de zorg van een cliënt willen hebben. Anderzijds zijn er ook prikkels van buitenaf, zoals eisen van financiers die dit veroorzaken. Het laatste half jaar leek hier echter wel meer ruimte in te komen bij een aantal managers en teams.
- Richting het einde van het project verliep de aanmelding en matching in de praktijk een stuk makkelijker. Het lijkt erop dat er nu toch anders gekeken wordt naar delen van werk en talent.
- Duidelijker is geworden voor welke medewerkers Regionaal Collectief Werkgeverschap een optie is. Deze doelgroep is divers, maar over het algemeen zien we in hen een 'ondernemende werknemer'.
- Talentinzet, (talent)ontwikkeling en afwisseling van werkplek (ook eens ergens anders willen kijken) zijn voor medewerkers de belangrijkste beweegredenen om te kiezen voor Regionaal Collectief Werkgeverschap.
- Door de ervaringen in de proeftuin zijn we ook bevestigd in het feit dat voor een deel van de medewerkers nog steeds geldt dat zij prima gedijen bij een langdurige arbeidsrelatie op één en dezelfde werkplek.
- Veel mensen die we spraken (medewerkers, managers etc.) spreekt de flexibiliteit vanuit vastigheid erg aan.
- Een onderdeel van het project was ook het leren kennen van de juridische en fiscale (on)mogelijkheden. We hebben geconstateerd dat er momenteel al best het een en ander kan, hoewel daar soms ook wat onduidelijkheid over is. Daarnaast zijn er ook een aantal essentiële zaken, zoals één contract voor meerdere werkgevers, nog niet mogelijk. Hierover vinden op het moment van schrijven nog altijd gesprekken plaats met verschillende stakeholders. Die dialoog wordt voortgezet.
- Mede vanuit dit project hebben we beweging gecreëerd op 'levensfase denken'. De ideeën die ontstonden vanuit het denken over modulaire onderdelen in een arbeidsovereenkomst zouden vastgehouden moeten worden en meegenomen moeten worden in de toekomst. Het kan behoudt en duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen.
- Een van de uitkomsten van het project was de uitwisseling van kennis en kunde en de ontwikkeling op individueel, team- en organisatieniveau. Daar waar de matches in de praktijk zijn gelukt, zijn zowel de medewerker als de teams en de leidinggevenden hier vaak heel positief over. Het voegt echt iets toe in de praktijk. Men leert van elkaar en dat leren (uitwisselen) blijft dus niet beperkt tot die ene persoon die wordt uitgewisseld.

- Naast inhoudelijke winst voor werkgevers, kunnen zij hierdoor ook aantrekkelijk werkgeverschap bieden, juist ook voor nieuwkomers op de arbeidsmarkt.
- Mede door de gesprekken die we in verschillende gremia hebben gevoerd is er ook bij landelijke en regionale stakeholders, zoals de diverse ministeries, branches, werknemers- en werkgeversorganisaties, een beweging tot stand gekomen waarin Regionaal Collectief Werkgeverschap onderwerp van gesprek is. Landelijk wordt er nu gekeken hoe er meer beweegruimte gecreëerd kan worden waarbij het aantrekkelijk maken van in dienst zijn bij één of meerdere werkgevers uitgangspunt is. Er zijn in diverse regio's een aantal spin-offs aan het ontstaan.

De arbeidsovereenkomst van de toekomst?

Het is ons gelukt om regionaal werkgeverschap op de agenda's te krijgen bij werkgevers, werknemers en andere stakeholders waaronder de ministeries VWS, SZW en Financiën. Een bijbehorende arbeidsovereenkomst is er nu nog niet. In het project hebben we echter wel stappen gezet richting die nieuwe, toekomstige arbeidsovereenkomst.

WAITO

Vooruitlopend op een mogelijk nieuwe arbeidsovereenkomst zijn wij erin geslaagd, uitgaande van een toekomstige wettelijke mogelijkheid, een overeenkomst van de toekomst op te stellen. We zijn daarbij afgestapt van de term arbeidsovereenkomst. Daarvoor in de plaats introduceren wij de WAITO, Werk Afspraken over Inzet Talent en Ontwikkeling. In de praktijk hebben we gemerkt dat werknemers en werkgevers afspraken (willen/moeten) maken over de inzet van de medewerker, over haar of zijn talenten en ontwikkeling. Daartegenover staan zaken die geregeld moeten worden vanuit de werkgever(s) zoals een salaris e.d. Wij zijn van mening dat de WAITO daar het beste bij aansluit.

Modulaire opbouw

De WAITO gaat uit van een modulaire opbouw. De huidige arbeidsovereenkomst wordt meestal eenmalig, bij de start van een medewerker in de organisatie, gesloten en is daarna vaak een 'slapend' document. Het idee is dat er door het bieden van keuzes, die door een medewerker vanuit eigen regie en dialoog met de werkgever(s), (bijvoorbeeld per jaar) aan- en/of uitgezet kunnen worden, een dynamische arbeidsovereenkomst ontstaat tussen werknemer en werkgever(s). Om die arbeidsovereenkomst optimaal te kunnen laten floreren is continue inzet van het goede gesprek nodig.
(zie verder volgende pagina)

Vanuit onderzoek, de dialogen onder werkgevers en werknemers en de gelijktijdige praktijkervaringen hebben we een zestal themamodules geselecteerd;

Thema Modules geven input voor arbeidsovereenkomst van de toekomst.



Werk(Onder)Nemer



Talent/Skills



Levensfase



Eigen Regie



Ontwikkeling



Waardering

- **Werk(onder)nemer:** Maak afspraken over zelfregie en eigenaarschap in contract.
- **Talent/Skills:** Maak een werkproeverij. Zorg voor goede match tussen aanbod en vraag. Regel een talentbudget.
- **Levensfase:** maak afspraken voor verschillende generaties (van Z, X/Y tot babyboom) en geef maatwerkmogelijkheden voor verschillende levensfasen (starter tot pensioen).
- **Eigen regie:** Regel keuzevrijheid in arbeidsvoorwaarden. Redeneer vanuit dialoog met werknemer. Laat vertrouwen de basis zijn.
- **Ontwikkeling:** geef budget en ruimte voor begeleiding. Maak als werkgevers samen een marktplaats. Zorg voor een goede leeromgeving.
- **Waardering:** Geef ruimte voor maatwerk. Waardeer het werk (en niet zozeer een vastomlijnde functie). Maak een objectieve meetlat.

Welke lessen kunnen we uit het project trekken?

- Veranderen kost tijd. Vanuit het project hebben we een beweging in gang gezet. De lessen uit de proeftuin moeten nu worden meegenomen in de doorontwikkeling op verschillende onderdelen.
- Het bereiken van medewerkers is moeilijk gebleken. Intranetpagina's en mailings worden slecht gelezen.
- De ambitie van een nieuwe goedgekeurde arbeidsovereenkomst in twee jaar tijd te realiseren was te ambitieus. Wet- en regelgeving verander je niet in twee jaar. Bovendien is een arbeidsovereenkomst een middel en geen doel op zich. Het doel van beweging creëren en anders denken over arbeidsrelaties is wel in gang gezet.



Toekomst

Nu het project is geëindigd, kunnen we stellen dat het een succesvol project is geweest. We hebben zaadjes geplant bij medewerkers, werkgevers, regionale werkgeversverenigingen en verschillende ministeries om daadwerkelijk te komen tot Regionaal Collectief Werkgeverschap. Op dit moment wordt nog altijd volop aan het gedachtengoed gewerkt. Er zijn deuren opengegaan die dicht waren gebleven wanneer het project er niet was geweest.

Zijn we dan nu klaar? Nee, we zijn er nog niet. De tijd van oogsten komt eraan. Vele zaadjes zijn ontkiemd en moeten nu gaan groeien en bloeien.

Wij zien het einde van het project niet als einde van onze missie. We zullen ons, ieder vanuit onze eigen rol en mogelijkheden, blijven inzetten om de droom waar te maken. Vanuit de Werkgeverij is uitgesproken dat de opbrengsten van het project geborgd gaan worden in de brede samenwerking. Daarnaast zullen zij vanuit de praktijk betrokken blijven bij de ontwikkelingen rondom Regionaal Collectief Werkgeverschap. CNV zal de landelijke lobby voortzetten om Regionaal Collectief Werkgeverschap in de toekomst mogelijk te maken. Zij zal regionale initiatieven rondom Regionaal Collectief Werkgeverschap in de praktijk blijven ondersteunen.

Aanbevelingen aan werkgevers, CNV, VWS en overige stakeholders voor de toekomst

- Neem de lessen en opbrengsten mee in de ontwikkeling van regionaal werkgeverschap op de korte en middellange termijn. Het vernieuwde arbeidscontract is voor de lange termijn een item dat op de agenda kan blijven staan van de diverse stakeholders. Of dat er daadwerkelijk gaat komen is de vraag.
- Blijf de korte en middellange termijn ervaringen in de praktijk volgen en blijf die meenemen in de verdere ontwikkeling van regionaal werkgeverschap.
- Breder onderzoek naar wensen van (toekomstig) medewerkers en werkgevers is nodig om te voorkomen dat er een juridisch construct wordt bedacht waar niemand in de praktijk op zit te wachten.
- Zorg ervoor dat zorg- en lijnmanagers in een vroeg stadium betrokken worden. Voor het draagvlak in de organisatie is het belangrijk dat deze groep functionarissen het gedachtengoed omarmd en verder brengt in de organisatie.
- Zet in de ontwikkeling van regionaal werkgeverschap het inzetten op talent, ontwikkeling en behoud van medewerkers centraal.
- Voeg daar waar mogelijk aan de huidige arbeidsovereenkomst al onderdelen toe die antwoord geven op de redenen waarom medewerkers vertrekken uit zorg en welzijn of kiezen voor het ZZP schap.
- Blijf samen met stakeholders op zoek naar alternatieven die het in dienst zijn bij werkgever(s)/het aangaan van duurzame arbeidsrelaties in zorg en welzijn in de regio aantrekkelijker maken. Het blijven zoeken naar ruimte in huidige wet- en regelgeving is hierbij essentieel. Dit verander je niet binnen 1 of 2 jaar, het zal een kwestie zijn van een lange adem. Blijf hierin wel vanuit zowel medewerkers- als werkgeversperspectief denken; alleen als het voor beide partijen attractief is zal het in de praktijk gaan slagen. Door met hen in contact te blijven zal de mindset en het handelen en zoeken naar juiste vormen in de praktijk zich blijven ontwikkelen.