

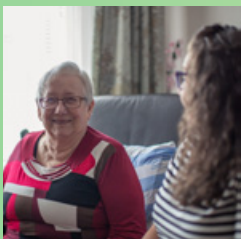
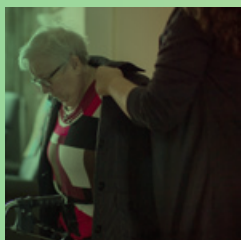
Eigen baas, ons bedrijf.

ONDERNEMEND WERKNEMERSCHAP IN DE VVT

+++

**+ Win + Win + Win voor
medewerkers, cliënten en organisaties**

Inhoud



+ Inleiding: Zelfstandig, maar wel in loondienst

+ Win + Win + Win: winst voor medewerkers, cliënten en organisaties

Voor medewerkers

- + Heb ik de OW-factor?
- + Wat kan OW mij opleveren?
- + Hoe verandert mijn werk als ik ondernemend werknemer word?
- + Wat verandert er in mijn arbeidsvoorwaarden en op mijn loonstrook?
- + Wat moet ik regelen om ondernemend werknemer te worden?
- + Heldere communicatie maakt van ondernemende teams een succes
- + Ondernemen: mijn passie?

Voor organisaties

- + Is mijn organisatie toe aan OW?
- + Welke kansen biedt OW?
- + Arbeidsvoorwaarden: wat verandert wel en niet bij OW?
- + OW en de cliënt: een andere samenwerking
- + OW en zzp-er: zoek de verschillen

+ Het vervolgtraject: ondersteuning voor uw OW-initiatieven?



Dit is een  actieve pdf: de inhoudsopgave en navigatieknoppen zijn klikbaar. Via  keert u terug naar de inhoudsopgave. Let ook op de downloadbuttons  en links die opgenomen zijn in deze brochure. Veel leesplezier!





Ondernemend Werknemerschap in verpleging, verzorging en thuiszorg + Zelfstandig, maar wel in loondienst

Als het nou eens mogelijk was om de voordelen van werken als zzp-er te combineren met de voordelen van een vast dienstverband? Meer flexibiliteit, meer eigen verantwoordelijkheid, maar wel zekerheden als vakantie-geld en pensioen. Over die mogelijkheid gaat deze brochure. We noemen het Ondernemend Werknemerschap. Iets voor u?

De zorg is aan het veranderen. Niet alleen ‘van bovenaf’ door het overheidsbeleid en de economie, maar ook doordat cliënten en medewerkers andere dingen willen. Medewerkers zoeken meer zelfstandigheid. Zij willen zelf hun tijd indelen. Meer zorg op maat bieden, samen met cliënten. En zij zien nieuwe kansen voor zorg- en dienstverlening. Sommige zorgmedewerkers kiezen er daarom voor om zelfstandig te gaan werken, als zzp-er. Dat heeft nadelen, zowel voor de medewerker als voor de organisatie. Voor de medewerker zijn die nadelen bijvoorbeeld: meer onzekerheid, meer administratie, niet of nauwelijks regelingen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid. Wat de werkgever

betreft: deze weet niet op wie hij kan rekenen, het wordt moeilijker om afspraken te maken in teamverband of om langetermijnplanningen te maken. Daarom hebben organisaties van werkgevers en werknemers in de verpleging, verzorging en thuiszorg (sociale partners in de vvt) een nieuw dienstverband ontwikkeld: **Ondernemend Werknemerschap (OW)**.

Er is een aantal proefprojecten (pilots) uitgevoerd, waardoor nu duidelijker is wat werkt, en wat niet. De resultaten waren zo positief dat de sociale partners besloten hebben om de mogelijkheden voor OW te verruimen.

“Ik zie mevrouw Rutten bijna elke dag dat ik werk. Als zij iets extra’s wil, dan ga ik dat organiseren.”

– Irene Follong, helpende in de stabiele zorg en medewerker Gewoon Thuis



+ Deze brochure is tot stand gekomen op initiatief van de sociale partners (ActiZ, BTN, CNV Zorg & Welzijn, FBZ, FNV Zorg & Welzijn en NU'91) en de Stichting Arbeidmarkt- en Opleidingsbeleid Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg.

“Blij dat ik de hulp krijg die ik nodig heb om thuis te wonen.”

– Mevrouw Rutten

+ Wat is Ondernemend Werknemerschap?

Ondernemend Werknemerschap betekent dat de medewerker in dienst blijft van de organisatie, maar meer ruimte krijgt om het eigen werk in te vullen en kansen aan te grijpen. Binnen de doelen van de organisatie mag de medewerker zelf de inhoud van het werk bepalen. Vaak kan de cliënt daardoor meer zorg op maat krijgen. De medewerker krijgt als het ware een ‘baan op maat’.

Zo’n verandering vraagt natuurlijk wel wat van medewerkers en organisaties. In deze brochure leggen we uit welke mogelijkheden er zijn voor OW. Zodat werknemers en organisaties samen kunnen bepalen welke vorm het beste past in hun situatie en voor hun cliënten.

+ Wat heb ik aan deze brochure?

OW is een zaak van medewerkers en werkgevers, inclusief hun ondersteunende diensten. Samen moeten zij OW vormgeven. Deze brochure is dan ook bedoeld voor beide groepen. Na een inleiding en een beschrijving van de proefprojecten komt er een deel met informatie speciaal voor medewerkers. Als u zorgmedewerker bent binnen de vvt, kunt u hier de informatie vinden die u nodig heeft om te kijken of Ondernemend Werknemerschap iets voor u is. Het gedeelte erna bevat informatie voor de organisaties, voor het management, de afdelingen human resources of personeelszaken en de overige ondersteunende diensten. Alleen als de organisatie als geheel en de medewerker de nieuwe ontwikkeling steunen, kan OW een succes worden.



+ Win + Win + Win: winst voor medewerkers, cliënten en organisaties

‘Ondernemend Werknemerschap is een prachtig concept, maar kan (pas goed) worden ingevoerd als alle betrokken partijen er echt voor willen gaan’. Dat is een conclusie van de onderzoekers die de OW-proefprojecten begeleidden. Hoe zijn die proefprojecten tot stand gekomen en wat kunnen we eruit leren?

Van de ruim 400.000 mensen die in de vvt-sector werkzaam zijn, werken er bijna 10.000 als zelfstandige zonder personeel (zzp-er). Dat aantal is de afgelopen jaren fors toegenomen. Mensen hebben natuurlijk verschillende redenen om te kiezen voor een bestaan als zzp-er, maar wat vaak genoemd wordt, is de behoefte aan meer vrijheid. De vrijheid om werk en privéleven beter op elkaar af te stemmen, maar ook de vrijheid om op je eigen manier zorg te verlenen. Wie in de vvt-sector werkt, wil immers goede zorg leveren, afgestemd op de behoeften van cliënten.

**“Ondernemend werknemer uit pilot:
Ik zou niet meer terug willen
naar hoe het eerst was.”**



Organisaties van werkgevers en werknemers gingen in gesprek over deze trend, die verscheidene nadelen heeft voor alle betrokkenen. Organisaties raken actieve ondernemende medewerkers kwijt, terwijl voor de medewerker een zelfstandig bestaan nogal wat onzekerheden met zich meebrengt. Bovendien willen sommige organisaties nieuwe zorgconcepten in de markt zetten om hun cliënten beter te bedienen in deze tijden van verandering. En niet in de laatste plaats: hun medewerkers meer uitdaging bieden. Zo ontstond het idee om de mogelijkheden voor OW te onderzoeken.

+ Twee proefprojecten

In de CAO van 2013/2014 werden afspraken gemaakt die proefprojecten mogelijk maakten. De proefprojecten (ook wel pilotprojecten of pilots genoemd) werden uiteindelijk uitgevoerd bij twee organisaties: ZZG zorggroep en De ZorgZaak. De Hogeschool Utrecht en Tilburg University begeleidden deze projecten en brachten in kaart hoe zij in de praktijk verliepen. Deze brochure is voor een groot deel gebaseerd op het rapport 'Ondernemend Werknemerschap als vorm van aantrekkelijk werkgeverschap, een experiment in de ouderenzorg' van deze onderzoekers.

+ Win+win+win

Allereerst brachten de onderzoekers de beginsituatie in kaart, samen met de twee pilot-organisaties. Daarna werd een vorm van OW uitgewerkt en ingevoerd. De conclusie van de onderzoekers is dat OW goed is voor medewerkers, cliënten en de organisatie. Volgens hen is de potentie van het

Ondernemend Werknemerschap voor de zorgsector groot. Het kan een *win-win-win* situatie opleveren. Een *win* voor cliënten in de vorm van betere zorg (meer tevredenheid), een *win* voor medewerkers in de zin van mooier werk (bevlogenheid) en meer zelfstandigheid in het werk en een *win* voor de organisatie in de zin van een nieuw model van zorgverleners. Ondernemend Werknemerschap sluit aan bij de eigen regie en zelfredzaamheid van de cliënt. Het biedt werkzekerheid aan de betrokken medewerkers." In de volgende hoofdstukken kunt u meer lezen over die winstpunten voor alle betrokkenen.

+ Voorwaarden voor OW

De pilots maakten ook duidelijk dat de invoering van OW zeker niet vanzelf gaat. Het vraagt van medewerkers zelfstandigheid en het vermogen om hun eigen grenzen te bewaken. Zeker in het begin vereist het ook krachtige ondersteuning vanuit de organisatie. Organisatorische steun aan de ondernemende werknemers en hun leidinggevers, bijvoorbeeld door oplossingen te zoeken voor nieuwe vragen op het gebied van belastingen, verzekeringen en dergelijke. Het stelt ook eisen aan het 'ondernemende' team, zeker als daarin medewerkers met verschillende contracten samenwerken. Alleen een goedlopend team waarin de relaties positief zijn en mensen elkaar iets gunnen, kan ruimte maken voor Ondernemend Werknemerschap.



Download infosheet
“+Win+Win+Win”





De pilots bij ZZG zorggroep en De ZorgZaak

Bij ZZG zorggroep werd OW toegepast in een nieuw dienstverlenings-concept, Gewoon Thuis. Cliënten kopen een pakket met punten van Gewoon Thuis. Ieder punt is te verzilveren voor één uur dienstverlening. Hiermee kunnen cliënten naast geïndiceerde thuiszorg extra diensten inkopen, bijvoorbeeld hulp bij het boodschappen doen of meegaan naar het ziekenhuis. Uit het onderzoek bleek dat medewerkers en cliënten tevreden zijn over de nieuwe aanpak en er graag mee doorgaan. Wel was het nogal een uitdaging voor de organisatie om alles juridisch, fiscaal en verzekeringstechnisch rond te krijgen.

De ZorgZaak zette OW in bij drie teams, elk met een eigen concept. Team Meppel werkte aan health checks en efficiëntere zorg. Team Assen wilde meer zichtbaarheid en meer zelfsturing door het team en Team Zuidwolde zou het aantal zorguren afbouwen, mét behoud van de tevredenheid van cliënten. Uit de evaluatie kwam naar voren dat met Ondernemend Werknemerschap bij De ZorgZaak (tot nu toe) minder zichtbare resultaten zijn geboekt. Maar ook hier geven medewerkers aan niet terug te willen naar de oude situatie. De ervaringen uit de pilot worden meegenomen bij het ontwikkelen van een nieuwe wijk-gerichte aanpak.

“Ondernemend Werknemerschap vraagt wel extra vaardigheden van medewerkers. Ze moeten ondernemend zijn, het gesprek kunnen aangaan met de klant en met anderen zoals mantelzorgers en de wijkverpleegkundige.”

– Annie Klein Gunnewiek, projectleider Gewoon Thuis bij ZZG zorggroep



Voor medewerkers

+++

Heb ik de OW-factor?

Deze 'test' helpt u om te kijken of u 'de OW-factor' heeft. Lees onderstaande 22 zinnen en zet een plusje als u zegt: **ja, zo ben ik.**

Ik kijk altijd wat cliënten echt nodig hebben en probeer dat te bieden.



+

-

Ik vind het leuk om nieuwe oplossingen te bedenken voor een probleem.



+

-

Nieuwe dingen ondernemen geeft mij energie.



+

-

Als ik vind dat er iets moet gebeuren, ga ik uitzoeken hoe dat mogelijk is.



+

-

Zorgen is teamwork. Ik heb mijn collega's nodig, en zij mij.



+

-

Als het op de gewone manier niet lukt, probeer ik het op een andere manier.



+

-

Ik kan me goed inleven in de gevoelens van mijn collega's en van cliënten.



+

-

Ik ben goed in staat mijn eigen grenzen te bewaken.



+

-

Als je wacht tot je alles zeker weet, kom je tot niks.



+

-

Het gaat niet om de regeltjes, maar om het resultaat.



+

-

Vervolg test >



**Medewerker uit pilot:
“Iedereen denkt veel
actiever mee.
We lossen ook meer
met z’n allen elkaars
problemen op.”**

> Vervolg test

Als ik iets belangrijk vind, blijf ik er aandacht voor vragen tot het gebeurt.	→	+	-
Je moet soms wat proberen, anders gebeurt er niets.	→	+	-
Als het niet vanzelf goed gaat, blijf ik doorgaan tot ik mijn doel bereikt heb.	→	+	-
Samen komen we er wel uit. Als we maar in contact blijven.	→	+	-
Ondernemen is risico's nemen. Dat maakt het spannend en leuk.	→	+	-
Ik wil wel echt iets betekenen voor mijn cliënten.	→	+	-
Ik leg makkelijk contacten met collega's en anderen in de zorg.	→	+	-
Als het niet gaat zoals ik het wil, kijk ik allereerst wat ik zelf anders kan doen.	→	+	-
Ik vind het leuk om mijn eigen werk te organiseren.	→	+	-
Als het moet, kan ik goed voor mezelf opkomen.	→	+	-
Ik vind het belangrijk om contacten goed te onderhouden.	→	+	-
Ik vind het prima om de planning en allerlei randvoorwaarden zelf te regelen.	→	+	-

Dit is geen officiële test, dus u krijgt ook geen exacte score. Als u bij de meeste van deze zinnen een plusje zet, dan heeft u veel eigenschappen die passen bij Ondernemend Werknemerschap.

Denkt u bij de meeste zinnen “Help, nee, niks voor mij”, dan bent u waarschijnlijk (nog) niet toe aan het Ondernemend Werknemerschap.

**Eigen baas,
ons bedrijf.**

ONDERNEMEND WERKNEMERSCHAP IN DE VVT
+++



↓ Download de test
“Heb ik de OW-factor?”





Wat kan OW mij opleveren?

Dat verschilt een beetje per organisatie. De mogelijkheden zijn bijvoorbeeld in de thuiszorg anders dan in een verpleeghuis. Maar deze punten gelden vrijwel overal:

- + Meer vrijheid om op mijn manier de beste zorg te leveren.
- + Mijn werk wordt afwisselender. Geen twee dagen zijn hetzelfde.
- + Ik regel mijn eigen werktijden en heb ruimte voor andere dingen.
- + Ik kan groeien in mijn werk en nieuwe dingen leren.
- + Ik kan er meer zijn voor mijn cliënten.
- + Zelfstandigheid: ik ben veel meer 'eigen baas'.
- + Ik kan meedenken over de beste zorg voor mijn cliënten.
- + Ik krijg (weer) meer plezier in mijn werk.
- + Ik zie hoe mijn werk cliënten iets geeft wat ze nodig hebben.
- + Ik krijg meer keuzevrijheid in het moment en de manier waarop ik mijn arbeidsvoorwaarden door het jaar heen besteed.



Ondernemen in verpleeg- en verzorgingshuizen

De twee pilotprojecten rond Ondernemend Werknemerschap werden gedaan in de thuiszorg. Maar ook in een verpleeghuis of verzorgingshuis zijn er best kansen voor een 'ondernemende' aanpak. Dat kan bijvoorbeeld door de manier van zorg verlenen nog beter en flexibeler aan te laten sluiten bij mogelijkheden en wensen van individuele cliënten. Denk bijvoorbeeld aan een zorghotel waar mensen na een operatie of ernstige ziekte kunnen herstellen. Een verzorgingshuis zou ook met een groep bewoners die graag koken een soort restaurant kunnen beginnen, bijvoorbeeld voor ouderen in de buurt. En welke mogelijkheden zijn er om de dagbesteding anders in te richten? Een moestuin bijvoorbeeld, of een winkeltje waar zelfgemaakte kunstwerken en andere producten verkocht worden. Ook kan worden gedacht aan nieuwe woonvormen voor mensen die niet meer in aanmerking komen voor een verzorgingshuis maar wel behoefte hebben aan huisvesting in een min of meer beschermde omgeving met zorg dichtbij.

Kijkt u eens wat bewoners in uw organisatie zouden willen en kunnen. Welke 'ondernemende' mogelijkheden ziet u?



Hoe verandert mijn werk als ik ondernemend werknemer word?

Bij Ondernemend Werknemerschap bepalen medewerker en werkgever samen welke afspraken zij maken. Dat kan op de ene plek anders worden ingevuld dan op de andere. In het algemeen betekent het dat u als medewerker meer zelf kunt regelen. Meestal wordt uw werk afwisselender. En u krijgt meer externe contacten, zoals met andere zorg- en dienstverleners.

Een ondernemend werknemer werkt zelfstandig. Door de vaak intensieve contacten met cliënten en hun families signaleert hij of zij nieuwe kansen voor zorg- en dienstverlening. De ondernemend werknemer kan vaak het eigen rooster bepalen, heeft flexibele werktijden en deelt het werk zelf in, passend bij wensen van cliënten en de privé-situatie. Op sommige plekken in de zorg betekent dat een ingrijpende verandering. Andere organisaties geven nu al veel vrijheid bij het roosteren.

Overall kan Ondernemend Werknemerschap worden ingevoerd, maar hoe dat er precies uitziet, zal verschillen. Verpleging, verzorging en thuiszorg (vvt) is immers een brede sector. Het maakt bijvoorbeeld veel uit of iemand op een afdeling in een verpleeg- of verzorgingshuis of in de thuiszorg werkt. Zo kan men door Ondernemend Werknemerschap vanuit de thuiszorg extra diensten aanbieden in de wijk. Ook is het mogelijk om de uitvoering van de wijkzorg (nog) meer te laten aansluiten op de wensen van cliënten.





Wat verandert er in mijn arbeidsvoorwaarden en op mijn loonstrook?

Ondernemende werknemers blijven in loondienst van hun werkgever. Veel rechten blijven ook hetzelfde: pensioen, loondoorbetaling bij ziekte en een eventuele wachtgeldregeling.

Maar wie kiest voor een OW-contract, ziet wel wat dingen veranderen. De manier waarop het salaris wordt uitbetaald bijvoorbeeld.

Hiernaast staan de belangrijkste punten op een rij.

+ OW kan alleen als mijn werkgever die mogelijkheid officieel biedt.

De werkgever moet het Ondernemend Werknemerschap ondersteunen en speciale ontheffing aanvragen bij de CAO-partijen. Sommige CAO-afspraken gelden namelijk niet of anders voor OW-contracten. De werkgever kan die ontheffing of andere toepassing aanvragen voor alle hierna genoemde arbeidsvoorwaarden, of voor een deel. Dat hangt af van de invulling van OW in uw organisatie.

+ Ik kan altijd terug.

Als u om wat voor reden dan ook weer terug wilt naar een regulier contract, is dat mogelijk. Samen met uw leidinggevende wordt dan gekeken hoe dat het beste georganiseerd kan worden voor u, uw teamgenoten en uw cliënten.

+ De uitbetaling van mijn salaris verandert.

De manier waarop het salaris wordt betaald, lijkt meer op de tarieven van zzp-ers. U krijgt elke maand (of elke vier weken) een totaalbedrag op grond van het aantal gewerkte uren, waarin de “extra’s” al verwerkt zitten: vakantietoeslag, eindejaarsuitkering en een eventuele levensloopbijdrage. Ook krijgt u extra geld voor het zogeheten bovenwettelijk vakantieverlof (zie verderop). De gebruikelijke uitbetaling van de vakantietoeslag in mei en de eindejaarsuitkering in december vervalt dus. Ook de toeslagen voor bijzondere diensten (onregelmatige diensten, bereikbaarheidsdiensten, slaapdiensten, meerwerk en overwerk) worden in het tarief verwerkt. De werkgever gaat bij de start van het OW-contract voor deze toeslagen uit van het gemiddelde dat voor u gold over het afgelopen kalenderjaar.

> **Vervolg**





> Vervolg

+ Elk half jaar wordt opnieuw gekeken naar mijn vergoeding voor de toeslagen bijzondere diensten.

Als ondernemend werknemer kunt u zelf bepalen op welke tijden u werkt, in overleg met cliënten en uw leidinggevende. Dat kan betekenen dat u meer of minder uren werkt die onder 'bijzondere diensten' vallen (zoals: onregelmatige diensten, bereikbaarheidsdiensten, slaapdiensten, meerwerk en overwerk). Elk halfjaar kijkt de werkgever naar de gewerkte uren. De maandelijkse vergoeding kan dan verhoogd of verlaagd worden.

+ Ik kan kiezen tussen extra vakantie of extra geld.

In de CAO worden afspraken gemaakt over vakantieverlof. Bovenop het wettelijk verplichte vakantieverlof van 144 uur heeft elke medewerker in de vvt ook recht op 115 uur extra vakantie, het zogeheten bovenwettelijke vakantieverlof (de aantallen uren gelden voor fulltime medewerkers, wie in deeltijd werkt, krijgt hier een deel van).

Wie kiest voor een OW-contract, krijgt die 115 uur extra vakantie in geld uitbetaald. Die uren worden verrekend in het totaalbedrag dat u maandelijks of elke vier weken krijgt. Gaat u (toch) liever langer op vakantie? Dan kunt u met dat geld vakantie-uren 'kopen' via het meerkeuzesysteem. U besteedt dan dus wat inkomen voor vrije tijd.

+ Ik heb meer vrijheid om mijn eigen werktijden in te delen.

Ondernemend Werknemerschap betekent dat u niet langer werkt volgens een rooster dat uw leidinggevende of planner heeft opgesteld. U deelt uw werktijden én uw vrije tijd zelf in, uiteraard wel in overleg met collega's en cliënten.

Hoeveel vrijheid u daarbij heeft, hangt dus af van de manier van werken in uw organisatie en in uw team. Ook gelden er wettelijke regels: de Arbeidstijdenwet en het Arbeidstijdenbesluit. Wie kiest voor een OW-contract, krijgt hierover nog informatie van de werkgever.

↓ Alles nog even rustig nalezen?
Download hier het overzicht.





De overgang naar Ondernemend Werknemerschap gaat niet vanzelf. Medewerkers en organisatie moeten daar samen stappen voor zetten.

De vijf punten hiernaast geven een indruk. Maar Ondernemend Werknemerschap wordt overal net iets anders ingevoerd.

Het blijft dus belangrijk om voor uzelf te kijken wat in uw situatie mogelijk en nodig is.

Wat moet ik regelen om ondernemend werknemer te worden?

- 1 Ik informeer mezelf goed over alle mogelijkheden, de voordelen en de nadelen.**
 Deze brochure bevat veel algemene informatie. Daarnaast is het belangrijk om ook goed te weten wat in uw situatie en in uw organisatie de plannen en de mogelijkheden zijn. Aarzelt u niet om door te vragen bij uw werkgever. Ondernemen betekent ook op mensen afstappen en nog eens terug gaan als u niet tevreden bent.
- 2 Ik kijk of zo'n OW-constructie echt past bij mijn situatie.**
 De 'test' helpt misschien om te kijken of u toe bent aan Ondernemend Werknemerschap. Bespreekt u het ook met uw thuisfront. Wat betekent het voor hen? Steunen zij u bij deze stap?
- 3 Ik maak goede afspraken met mijn werkgever.**
 Als u tekent voor de OW-afspraken, begint voor u het 'ondernemerschap'. Het is daarbij belangrijk dat u over en weer de plannen van de organisatie en uw eigen rol goed doorpraat met uw leidinggevende en/of personeelsmedewerker. Dat u weet waar u op moet letten en wanneer u aan de bel moet trekken. Bij wie moet u zijn met vragen? Wie kan helpen om beginproblemen op te lossen? Welke dingen moet u echt zelf regelen?

Vervolg >





> Vervolg

4 Ik ga ondernemend te werk: ik grijp kansen aan, ik weet wat de risico's zijn en ik onderhoud al mijn contacten.

U bent nu ondernemend werknemer. Gefeliciteerd. Hopelijk helpen de tips en adviezen in deze brochure om op uw manier 'ondernemend' te zijn. Waar het vooral om gaat, is uw eigen gevoel: ben ik zinvol bezig? Is dit wat ik ervan verwachtte? Waar word ik blij van? Wat zit me dwars? Wat gaat nu beter? Wat kan er nog beter? Ondernemen betekent dat u vervolgens actie onderneemt om het nog beter te doen. Voor uzelf, uw cliënten en uw organisatie.

5 Ik neem ook verantwoordelijkheid voor de dingen die ik niet leuk vind.

Meer vrijheid betekent ook meer verantwoordelijkheid. Niet alleen voor de dingen die u vanzelf goed doet, maar ook voor de dingen die niet zo leuk of inspirerend zijn. Voor de een is dat bijvoorbeeld de administratie, een ander vindt het lastig om duidelijke grenzen aan te geven bij cliënten of privé. Of misschien vindt u het moeilijk om op te komen voor belangen en idealen tegenover leidinggevenden. U weet zelf wel wat er soms bij in schiet. Een goede 'ondernemer' houdt daar rekening mee en zorgt dat die dingen toch gedaan worden.

↓ Alles nog even rustig nalezen?
Download hier het overzicht.





Heldere communicatie maakt van ondernemende teams een succes

Zorgen is teamwerk. Ondernemend Werknemerschap werkt pas als het team goed blijft functioneren. Dat vraagt aandacht van leidinggevend en van alle betrokken collega's binnen en buiten het team. Of zij nu een "gewoon" contract hebben of een OW-contract.

Goed overleg, eerlijkheid, elkaar dingen gunnen – als medewerkers zo met elkaar omgaan, kan de nieuwe manier van werken een succes worden.

Binnen een organisatie werken mensen op verschillende manieren samen. En hebben medewerkers soms ook een ander soort contracten, zoals een OW-regeling. Medewerkers met OW-afspraken hebben bepaalde voordelen en vrijheden, maar moeten ook meer zelf regelen. Samen met de andere teamleden moeten zij het werk indelen en doen. Dat betekent geven en nemen. Goed naar elkaar luisteren, eerlijke feedback geven op een manier dat de ander er wat mee kan. Communiceren dus.

+ Geen tweedeling

Het is belangrijk om te voorkómen dat er een soort tweedeling ontstaat: wij zijn zus, en jullie zijn zo. Als de verschillen te groot worden, kunnen er problemen ontstaan. Je moet immers nog steeds samen het werk doen, afspraken maken, elkaar iets gunnen. Het is nog belangrijker dan voorheen om informatie goed over te dragen en dezelfde heldere lijn volgen, ook als cliënten lastig gedrag vertonen. Steun van het management en de personeelsafdeling is daarbij soms nodig.

Ondernemend Werknemerschap kan soms leiden tot spanningen in het team. Dan is het belangrijk om dat bijtijds te signaleren en er wat aan te doen. Soms is het genoeg om een probleem één op één uit te praten. Op een ander moment kan het juist belangrijk zijn om in een gesprek met het hele team weer te zorgen voor helderheid. Leidinggevend en zullen hier aandacht aan moeten besteden. Dat geldt zeker in het begin, als een nieuwe manier van werken wordt ingevoerd.

+ Nieuw soort levendigheid

Gelukkig blijkt in de praktijk dat Ondernemend Werknemerschap juist ook een positief effect heeft op teams in de zorg. Je zet gezamenlijk een nieuwe werkwijze neer, waardoor cliënten beter geholpen worden. Er ontstaat een nieuw soort levendigheid, collega's krijgen merkbaar meer plezier in hun werk. Dat straalt af op het team als geheel.



+++

Ondernemen: mijn passie?

Wordt u enthousiast van de mogelijkheden van Ondernemend Werknemerschap?



Biedt uw werkgever hier nog geen mogelijkheden voor?



Gaat u vooral het gesprek aan.

Laat u uitleggen wat er misschien al wel kan.

Ga eens praten met uw leidinggevende of met OR-leden.

**Eigen baas,
ons bedrijf.**

ONDERNEMEND WERKNEMERSCHAP IN DE VVT
+++



Er kunnen goede redenen zijn om de stap naar OW nog niet te zetten. Maar misschien bent u net degene die het balletje aan het rollen brengt.

Veel werkgevers waarderen het als medewerkers gezonde ondernemingszin vertonen.





**Aliene Haar, algemeen manager
bij De ZorgZaak:**

“Ondernemend Werknemerschap helpt om de cliënt centraal te stellen”

“Wij wilden onze teams meer zelfstandigheid geven, zodat zij het beste konden doen voor onze cliënten”, vertelt Aliene. De Drentse zorgorganisatie deed met drie teams mee aan de pilot Ondernemend Werknemerschap. Tot 2009 werkte De ZorgZaak vrijwel alleen met zelfstandige zorgverleners (zzp-ers), tot zij om fiscale redenen de zzp-ers in dienst nam. “We hebben veel geleerd van dit project. Bijvoorbeeld dat het lastig is als er geen projectleider is. In een vergadering is iedereen enthousiast en komen er veel leuke plannen naar boven, maar daarna moet er wel actie genomen worden”.

DOWNLOAD HET VOLLEDIGE INTERVIEW



**Roelien Donker,
wijkverpleegkundige in Meppel:**

“Kwaliteit van zorg is toegenomen”

Het Meppelse team in de pilot bij De ZorgZaak in Drenthe had een hoge klanttevredenheid. En dat terwijl zij een moeilijke opdracht hadden: Het terugbrengen van het aantal uren zorg. Uit het verhaal van wijkverpleegkundige Roelien Donker wordt duidelijk dat er veel werk is verricht. “We hebben bij alle cliënten doorgevraagd wie hun zorgverleners en overige contacten waren. En toestemming gevraagd om contact met diegenen op te nemen. Daar is zeker heel wat tijd in gaan zitten, ten dele was dat ook een soort ‘vrijwilligerswerk’. Nu hoort het er gewoon bij natuurlijk.”

DOWNLOAD HET VOLLEDIGE INTERVIEW



**Mevrouw Rutten, klant bij Gewoon Thuis
&
Irene Follong, helpende in de stabiele
zorg en medewerker Gewoon Thuis:**

Voor mevrouw Rutten uit Wijchen is ‘Gewoon Thuis’ een uitkomst. “Ik kan niet zoveel meer zelf. Vorig jaar ben ik gevallen en is mijn bovenarm verbrijzeld. Ik heb nu een plaat in mijn rechterarm. Maar die arm kan ik bijna niet bewegen. Dus ik ben heel blij dat Irene of een van haar collega’s de wasautomaat voor me aanzet. En me af en toe meeneemt naar de markt, of om te winkelen. Ik ben niet zo’n uitgaanstype, dus ik hoef niet vaak de deur uit. Maar als ik het eens wil, is het fijn dat het kan.”

DOWNLOAD HET VOLLEDIGE INTERVIEW



Voor organisaties

+++

Is mijn organisatie toe aan OW?

Ondernemend Werknemerschap vraagt iets van de medewerker, maar zeker ook van de organisatie. Een ondersteunend klimaat, een vorm van leiderschap die inspireert, teams die goed lopen en waarin de communicatie goed is. Onderstaande checklist noemt een aantal aandachtspunten, zoals die naar voren komen uit de pilotprojecten. Hiermee kunt u als organisatie/werkgever bekijken of OW bij u past, nu of op de langere termijn. **Kunt u de uitdaging aan?**

Onze organisatie draait goed, we kunnen de huidige interne en externe uitdagingen aan.



Een ondernemende houding, waarbij de wensen van cliënten belangrijker zijn dan regels en structuren, past binnen onze bedrijfscultuur.



De leidinggevendenden in de teams die ondernemend moeten gaan werken, beschikken over de talenten en vaardigheden om deze verandering te (bege-)leiden.



Als ondernemend werknemers gaan werken naast medewerkers met een regulier contract, dan is dit goed besproken met alle betrokkenen en zijn leidinggevendenden in staat om dit te managen.



Vervolg test >



> Vervolg test

Er zijn goedlopende professionele afdelingen personeelszaken (HRM) en financiën die in staat zijn om ondernemend werknemers te ondersteunen en te kijken buiten de bestaande kaders.

→ + -

We hebben een duidelijke visie waar we naartoe willen met OW en hoe dit past in het totaalbeeld/strategie van onze organisatie.

→ + -

Onze organisatie beschikt over de menskracht en de middelen om te investeren in de verandering naar OW.

→ + -

We zijn bereid en in staat om met alle betrokkenen (medewerkers en cliënten) goed te communiceren waar we heen willen.

→ + -

We zijn bereid om tijdens de verandering eerlijk te melden wat er eventueel misgaat en te luisteren naar de input van verschillende groepen medewerkers en cliënten. Zodat we de dingen steeds verder kunnen verbeteren.

→ + -

**Eigen baas,
ons bedrijf.**



ONDERNEMEND WERKNEMERSCHAP IN DE VVT
+++



Wat vraagt OW van mijn ondersteunende diensten?

Afhankelijk van het gekozen concept vergt de invoering van Ondernemend Werknemerschap een inspanning van verschillende afdelingen binnen uw organisatie.

Zo is het belangrijk dat de personeels- of HRM-afdeling een OW-regeling 'op maat' ontwikkelt, toetst of medewerkers over de gewenste eigenschappen beschikken en ondernemende medewerkers ondersteunt in hun praktijk. Ook is het zinvol als deze afdeling de voortgang monitort en regelmatig feedback geeft aan zowel het management als aan de betrokken medewerkers.

Voor de afdeling financiën betekent de invoering van OW het aanpassen van de administratie en de loonbetaling. Afhankelijk van het gekozen concept moeten ook andere facturen worden verstuurd (rechtstreeks aan cliënten en/of derden, bijvoorbeeld gemeenten).

Soms is het nodig om (ICT-)systemen aan te passen. Ook ligt er een taak voor de communicatieadviseurs van de organisatie om intern en extern over de veranderingen te communiceren.

Hulpverleners en andere partners in de regio moeten op de hoogte worden gebracht.

Communicatie betekent ook de marketing van de nieuwe diensten of faciliteiten. (Potentiële) cliënten moeten weten dat er een nieuwe dienst is!

Met wie bespreek ik mijn plannen?

Voor het ontwikkelen en invoeren van een nieuwe dienst of faciliteit is voldoende draagvlak nodig binnen de eigen organisatie en daarbuiten.

De Ondernemingsraad is een logische gesprekspartner, die in een vroeg stadium betrokken moet worden.

Voor de Cliëntenraad geldt hetzelfde; het gaat immers ook om een nieuw aanbod dat beter aansluit bij de wensen van cliënten.

Denkt u ook aan de inkopende partijen zoals verzekeraars en gemeenten.

Mijn organisatie heeft in ieder geval nodig:

- + Een ondernemende visie**
- + Een ondernemende staf**
- + Een ondernemend zorg- en dienstverleningsconcept**

 **Download infosheet**
"Stappen op weg naar OW"





Welke kansen biedt OW?

Ondernemend Werknemerschap is geen doel op zich. Het is een instrument om organisatiedoelen te bereiken, bijvoorbeeld nieuwe vormen van dienstverlening, maatwerk voor cliënten, een betere werkgever zijn. **De pluspunten op een rij.**

Ondernemend Werknemerschap...

- + ... biedt kansen voor vernieuwing: inspelen op de wensen van cliënten, aanboren van nieuwe markten, lokale arrangementen samen met gemeenten.
- + ... maakt meer maatwerk mogelijk: arrangementen die verschillende vormen van zorg combineren, aansluiten bij de wensen van de cliënt.
- + ... brengt het beste in medewerkers boven. Zij worden aangesproken op hun creativiteit en hun intrinsieke motivatie: het is fijn om goede zorg te leveren.
- + ... sluit goed aan bij actuele ontwikkelingen in de zorg, zoals meer eigen regie voor cliënten, sterker accent op zelfmanagement en zelfredzaamheid.
- + ... daagt teams en medewerkers uit om 'out of the box' te gaan denken.
- + ... biedt de mogelijkheid om ondernemende gemotiveerde mensen te behouden voor onze organisatie en hun een nieuw perspectief te bieden.
- + ... is een mooie vervolgstap op 'zelfsturing' en gaat nog méér uit van eigen initiatief, afspraken met cliënten, kansen zien, daar naar handelen, met een daarbij aansluitende toepassing van arbeidsvoorwaarden/ontheffing CAO.





Arbeidsvoorwaarden: wat wel/niet verandert

Als een vvt-organisatie voor de invoering van OW de CAO anders wil toepassen of ontheffingen nodig heeft, dan moet zij ontheffing aanvragen bij het Sociaal Overleg Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (SOVVT).

Meer informatie over criteria en aanvraagprocedure kunt u vinden op de websites van [ActiZ](#) en [BTN](#).

Meer informatie over de concrete arbeidsvoorwaarden vindt u in het gedeelte voor [medewerkers](#).

Voor Ondernemend Werknemerschap bieden sociale partners de mogelijkheid tot ontheffing van CAO-onderdelen. Het voornaamste verschil is een andere uitbetaling van het loon, passend bij de manier van werken van een zelfstandig ondernemer. Deze krijgt immers geen vakantietoeslag of eindejaarsuitkering, maar werkt met een uurtarief. Die vorm komt terug in de uitbetaling aan ondernemende werknemers. Zij krijgen hun vakantietoeslag, EJU en toeslagen als onderdeel van hun maandelijkse (of vierwekelijkse) loon.

OW-ers hebben anders dan zzp-ers een arbeids-overeenkomst en de wettelijke bescherming die daarbij past. Basiszekerheden als pensioen, loondoorbetaling bij ziekte en wachtgeldregeling blijven onverkort van toepassing. Van belang is ook de terugvalmogelijkheid; de keuze voor OW moet vrijwillig zijn en kan dus ook herroepen worden.

+ Voorwaarden voor ontheffing

Om ontheffing voor OW te krijgen, moet de aanvragende organisatie de volgende punten toelichten of aantonen:

- hoe OW wordt vormgegeven
- welke betekenis de gevraagde CAO-ontheffing daarbij heeft
- welke organisatorische randvoorwaarden zullen worden getroffen
- welke invulling van de arbeidsrelatie (interne samenwerking, leiderschap, verhouding tot andere groepen werknemers in de organisatie) voortvloeit uit het intern ondernemerschap
- de mate waarin een team of medewerker ruimte heeft om tijdstippen van zorg- en dienstverlening rechtstreeks met de cliënt af te spreken
- dat de medewerkers die volgens OW gaan werken instemmen met de voorgestelde alternatieve arbeidsvoorwaardenaanpak
- dat er voor het verzoek draagvlak is bij de OR.

De CAO-afspraken over OW vormen de basis voor de beoordeling van een verzoek om ontheffing. Mogelijk heeft uw organisatie ook voor een ander onderdeel van de CAO ontheffing nodig. De afspraken binnen het sociaal overleg bieden hiervoor enige ruimte. Voorwaarde is dat u het verzoek om zo'n ontheffing grondig onderbouwt en duidelijk maakt waarom de afwijkende arbeidsvoorwaarden essentieel zijn voor het OW-concept.





OW en de cliënt: een andere samenwerking

De meerwaarde van OW zit in een nieuwe verhouding tussen organisatie, medewerker en cliënt. Wat de voordelen voor cliënten zijn en wat OW van hen vraagt, hangt sterk af van het soort diensten. Een paar lessen uit de pilots.

OW is in eerste instantie vooral een zaak van werkgevers en medewerkers. Er zijn verschillende constructies denkbaar waarbij de cliënt niet zoveel merkt van de nieuwe arbeidscontracten voor medewerkers. Maar in de praktijk zal OW vaak juist worden ingezet om innovaties mogelijk te maken. In dat geval ontstaat er dankzij OW een nieuw zorgaanbod.

+ Uitkomsten pilots

In de pilot bij De ZorgZaak veranderde niet zoveel voor cliënten, bij ZZG werden naast het reguliere zorgaanbod nieuwe diensten aangeboden waarvoor cliënten zelf moesten betalen. Dat verschil blijkt ook uit de metingen van cliënttevredenheid. Bij De ZorgZaak vonden de onderzoekers geen verandering in cliënttevredenheid die toe te schrijven was aan de pilot. Wel signaleren zij dat er door de nieuwe werkwijze minder zorguren werden geleverd. Dat ondanks deze afname de tevredenheid gelijk bleef, is op zich winst. De cliënten van ZZG waren zeer tevreden over de

nieuwe dienstverlening. Positief vond men ook het feit dat vaak dezelfde vertrouwde zorgverlener zowel reguliere als aanvullende zorg bood. Wel vonden sommige cliënten de prijs een bezwaar.

+ Grenzen

Het aanbod van nieuwe diensten en Ondernemend Werknemerschap veranderen ook de dynamiek tussen cliënt en zorgverlener. Er ontstaat ruimte voor onderhandeling, waarbij cliënten soms meer verwachten dan de zorgverlener kan bieden. Dit vraagt vooral van de zorgverlener de competentie dat deze in staat is om de eigen grenzen goed te bewaken. Ook stelt het eisen aan goede communicatie binnen teams, om te vermijden dat teamleden tegen elkaar uitgespeeld worden. Van de cliënt vraagt het dat deze in staat is om zelf te onderhandelen en voor de eigen wensen en belangen op te komen.





OW en zzp-er: zoek de verschillen

Ondernemend Werknemerschap is in het leven geroepen als alternatief voor de inzet van zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers).

Ondernemend werknemer

Is (meestal) in dienst van één werkgever

Krijgt loon, waarin toeslagen, EJU en vakantiegeld gekapitaliseerd zijn

Bouwt pensioen op, loon wordt doorbetaald bij ziekte, recht op sociale verzekeringen

Heeft een arbeidscontract met bijbehorende rechten en plichten

Heeft een loopbaanperspectief met bijbehorende opleidingen, etc.

Denkt actief mee bij productontwikkeling en nieuwe concepten

Blijft deel uitmaken van de organisatie

Kan terug naar regulier arbeidscontract

Wordt ook fiscaal gezien als werknemer in loondienst

Zzp-er

Werkt voor één of meer opdrachtgevers

Werkt volgens uurtarief

Moet zelf voorzieningen treffen voor pensioen, uitval door ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid

Heeft een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie/contract met beperkte rechten en tijdelijke plichten

Moet zelf zorgen dat de kennis en vaardigheden up to date blijven

Is in principe vooral uitvoerend

Voelt in wisselende mate betrokkenheid bij opdrachtgever(s)

Kan niet gemakkelijk overstappen naar een arbeidscontract

Fiscale toetsing status als 'ondernemer'





Hans Vos, gebiedsdirecteur ZZG zorggroep:

**“De tijd is rijp
voor nieuwe zorgconcepten”**

“De klant houdt zelf de regie. De professionals kunnen zelf met de cliënt bepalen hoe de zorg en de dienstverlening worden ingevuld. Voor allebei is het een verbetering.” Hans Vos van ZZG zorggroep praat bevlogen over Gewoon Thuis, het project van zijn organisatie waarin cliënten naast reguliere zorg ook extra diensten inkopen bij de eigen ondernemende zorgverleners. Cliënten kunnen dankzij die extra dienstverlening (een ritje naar vrienden, samen winkelen, hulp met de wasmachine, etc.) weer beter participeren in de samenleving en langer thuis blijven wonen.

DOWNLOAD HET VOLLEDIGE INTERVIEW



**Annie Klein Gunnewiek, projectleider
Gewoon Thuis bij ZZG zorggroep:**

**Gewoon Thuis: van brainstorm
naar proefproject**

“Ik ben van begin af aan bij dit project betrokken”, vertelt Annie Klein Gunnewiek, projectleider van Gewoon Thuis bij ZZG zorggroep. “In 2013 zijn gebiedsdirecteur Hans Vos en ik met een aantal helpenden en verzorgenden gaan brainstormen over de toekomst. We gingen uit van vragen als: wat zou je willen? Wat zijn je sterke kanten? Daar kwam uit dat onze medewerkers een goede vertrouwensband hebben met cliënten, vaak dichtbij wonen en korte lijntjes hebben. Wat zij misten was de mogelijkheid om eens wat meer te doen, van het smeren van een boterham tot een keer boodschappen doen.

DOWNLOAD HET VOLLEDIGE INTERVIEW



**Robert Dröge,
Human Resources adviseur ZZG zorggroep:**

“Het is pionieren”

“Als het Ondernemend Werknemerschap ooit breed wordt ingevoerd, kan ik zeggen: ‘ik was er vanaf het begin bij’”, zegt Robert Dröge. Hij is het eerste aanspreekpunt vanuit de organisatie voor het project Gewoon Thuis van ZZG zorggroep. Er klinkt veel enthousiasme en gedrevenheid door in zijn verhaal. En die positieve instelling was ook wel nodig, want Dröge en zijn collega’s van diverse stafdiensten moesten regelmatig creatieve oplossingen voor problemen verzinnen. “Ondernemend Werknemerschap is helemaal nieuw, dus onze regels en systemen zijn er niet op ingesteld. Bij ons intern niet, maar ook niet bij anderen.”

DOWNLOAD HET VOLLEDIGE INTERVIEW



+ Het vervolgtraject: ondersteuning voor uw OW-initiatieven?

Na de succesvolle pilots hebben de sociale partners besloten om de mogelijkheden voor OW ook in de nieuwe CAO te verankeren. Uit de pilots kwam naar voren dat invoering van OW niet alleen leuk en inspirerend is, maar ook wat vraagt van organisaties. De sociale partners bieden daarom niet alleen een mogelijke CAO-ontheffing op bepaalde onderdelen, maar ook extra ondersteuning.

Zoals een werkconferentie met andere andere zorgorganisaties die al gestart zijn met OW of dat op korte termijn gaan doen. Daarnaast worden ervaringen van zorgorganisaties die de komende tijd verder met OW aan de slag gaan, beknopt beschreven om in de branche te benutten. **Zodat we met elkaar blijven leren, en weer een stap verder komen met deze nieuwe manier van werken!**



Partners

ActiZ

BTN

CNV Zorg & Welzijn

FBZ

FNV Zorg & Welzijn

NU'91

Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsbeleid
Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg

Colofon

© SOVVT / A+O VVT

oktober 2015

Deze brochure is samengesteld onder inhoudelijke begeleiding en verantwoordelijkheid van het Sociaal Overleg Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (SOVVT) en is gefinancierd door de Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsbeleid Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (A+O VVT).

Deze uitgave mag zonder toestemming van SOVVT en A+O VVT voor niet-commercieel gebruik worden gedownload en verveelvoudigd. Voorts alle rechten voorbehouden.

Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is echter niet geheel uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat. SOVVT en A+O VVT aanvaarden geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

Redactie **Pieter van Megchelen**
Fotografie **Michel Boulogne**
Ontwerp **hollandse meesters**



**+ Win + Win + Win:
winst voor medewerkers,
cliënten en organisaties**

**Eigen baas,
ons bedrijf.**

ONDERNEMEND WERKNEMERSCHAP IN DE VVT

+++

