

Ondernemend Werknemerschap als vorm van aantrekkelijk werkgeverschap

Oktober 2015

Hogeschool Utrecht
Faculteit Maatschappij en Recht
Kenniscentrum Sociale innovatie

Dr. B. Fruytier¹
Drs. M.M.J. Staal-Zwetsloot
P. Veltink

Universiteit van Tilburg
Reflect: "Research Institute for Flexicurity, Labour Market Dynamics and Social Cohesion"

Dr. Ch. Freese

¹ Overleden 28 juni 2014

Ondernemend Werknemerschap als vorm van aantrekkelijk werkgeverschap

Abstract

Goede, ondernemende zorgprofessionals in de ouderenzorg vertrekken regelmatig uit organisaties om te starten als ZZP'er. Om deze ondernemende zorgprofessionals te behouden is geëxperimenteerd met het concept Ondernemend Werknemerschap.

Ondernemend Werknemerschap is de arbeidsrelatie die de Ondernemende Werknemer heeft met de werkgever, waarbij de werkgever ruimte biedt aan de Ondernemende Werknemer om zelf invulling te geven aan kansen die deze ziet in de externe omgeving en autonoom mag handelen op het terrein van arbeidsinhoud, binnen de kaders van de overkoepelende organisatiedoelen. De afspraken over arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden komen tot stand via onderhandeling en dialoog tussen de Ondernemende Werknemers en de werkgever. Succesvol Ondernemend Werknemerschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, gezamenlijke verantwoordelijkheid en het ervaren van wederkerigheid door zowel de werkgever als de Ondernemende Werknemer.

Het onderzoek bestaat uit een interviewstudie onder 17 experts naar Ondernemend Werknemerschap en twee uitgebreide casestudies in de Ouderenzorg. In deze organisaties is Ondernemend Werknemerschap geïntroduceerd en deze pilots zijn een jaar gevolgd, waarbij data zijn verzameld via interviews, focusgroepen, documentanalyse en vragenlijsten. Respondenten waren management, HR, direct leidinggevenden, medewerkers, OR en cliënten. Het aantal respondenten voor de interviews was in totaal 20. Het aantal respondenten voor de kwantitatieve meting was respectievelijk 85, 17 en 75.

De algemene conclusie die getrokken kan worden is dat Ondernemend Werknemerschap voor medewerkers en cliënten leidt tot een betere kwaliteit van leven en werken. Ondernemend Werknemerschap levert ook een win op voor de organisatie, in de zin van nieuwe modellen van zorg- en dienstverlening.

1. Inleiding

Hoe kan een organisatie interessante medewerkers aantrekken en de juiste mensen binnen de organisatie behouden? Aantrekkelijk werkgeverschap is daarvoor belangrijk, maar hoe zorg je dat je een aantrekkelijke werkgever bent? Het experimenteren met nieuwe en andere vormen van arbeidsrelaties kan daarvoor een goed middel zijn.

Aanleiding voor het project Ondernemend Werknemerschap was de ontwikkeling dat goede, ondernemende zorgprofessionals in de ouderenzorg regelmatig vertrekken uit organisaties om te starten als ZZP'er. Om deze ondernemende zorgprofessionals te behouden voor de organisatie is het concept Ondernemend Werknemerschap ontwikkeld.

In opdracht van de Cao-partijen in de VVT-sector (Cao VVT) heeft het Kennis Centrum Sociale Innovatie (KSI) van Hogeschool Utrecht in samenwerking met ReflecT het project "Ondernemend Werknemerschap in de VVT-sector" uitgevoerd in de periode van april 2013 tot en met februari 2015. Het onderzoek is medegefinancierd vanuit het Europees Sociaal Fonds (Actie E: sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid sectoren).

Ondernemend Werknemerschap is de arbeidsrelatie die de Ondernemende Werknemer heeft met de werkgever, waarbij de werkgever ruimte biedt aan de Ondernemende Werknemer om zelf invulling te geven aan kansen die deze ziet in de externe omgeving en autonoom mag handelen op het terrein van arbeidsinhoud, binnen de kaders van de overkoepelende organisatiedoelen. Dit type arbeidsrelatie vraagt, met een aantal basiszekerheden, om passende arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden (maatwerk) (Rousseau, 2005). De afspraken over arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden komen tot stand via onderhandeling en dialoog (Nauta, 2007) tussen de Ondernemende Werknemers en de werkgever meer in de rol als opdrachtgever (arbeidsverhoudingen). Succesvol Ondernemend Werknemerschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, gezamenlijke verantwoordelijkheid en het ervaren van wederkerigheid door zowel de werkgever als de Ondernemende Werknemer. De uitkomst van Ondernemend Werknemerschap is in het belang van de cliënt, de werknemer, het team waarin de werknemer opereert en de organisatie.

Het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een aantal pilots Ondernemend Werknemerschap in de Ouderenzorg in de periode 2013-2015. Na selectie van drie uit zes organisaties die zich hadden aangemeld om te gaan experimenteren, zijn deze drie organisaties een jaar lang gevolgd. Er zijn interviews gehouden met management, pilot-medewerkers, collega's, OR en cliënten, er zijn focusgroepen gehouden en meerdere vragenlijsten afgenomen.

De organisatie van de zorg en het werk van de zorgverlener veranderen continu. Zeker nu er steeds meer zorg in de wijk plaatsvindt en het vergroten van de zelfredzaamheid en eigen regie van de cliënt steeds belangrijker worden. Meer en meer zijn zorginstellingen op zoek naar nieuwe vormen van zorgverlening om hierop in te spelen. Voor de deze zorgverlening is een ander type medewerker nodig: een intrapreneur (Biemans & Van Geesbergen, 2011) (Antonic, 2003, Vol. 10 No. 1), een werknemer 2.0, ofwel een Ondernemende Werknemer. Ondernemende Werknemers kiezen er nog vaak voor om te starten als ZZP'er, terwijl er alternatieve arbeidsrelaties mogelijk zijn.

Op veel plekken in de ouderenzorg krijgen werknemers al ruimte om zelf (mede) te bepalen hoe het werk het beste kan worden ingericht en uitgevoerd. Je hoort veel over zelforganiserende of zelfsturende teams. Er is daarnaast een groep medewerkers die een stap verder wil gaan en nog grotere ambities heeft op het gebied van eigen verantwoordelijkheid, samenwerken, het bedenken van nieuwe mogelijkheden in zorg- en dienstverlening. Zij hebben een instelling die sterk overeenkomt met die van zelfstandige ondernemers, maar dan wel in een dienstverband bij een zorgorganisatie. In het project Ondernemend Werknemerschap is hiermee ervaring opgedaan.

Ondernemend Werknemerschap sluit niet alleen aan op wat een toenemend aantal werknemers en werkgevers graag wil, het past ook goed bij ontwikkelingen in de zorg om 'samen-redzaamheid' en eigen regie van cliënten te vergroten. Ondernemende Werknemers kunnen immers bij uitstek in direct gesprek met de cliënt en zijn of haar naasten afspraken maken over wat het beste bijdraagt aan de gewenste kwaliteit van leven van de cliënt.

2. Doel en context

Doel van het project is om te onderzoeken op welke wijze aantrekkelijk werkgeverschap vorm kan worden gegeven om iedereen die vrijheden van ondernemerschap ambieert, maar niet de bijbehorende onzekerheden, te behouden voor de sector. Het project is een zoektocht naar een scala aan vormen en invullingen van Ondernemend Werknemerschap in samenspraak met de opdrachtgevers. De opdrachtgevers bestond uit een unieke combinatie van zowel de werkgeversorganisatie alsook de meerderheid van de Cao-partijen van de VVT-sector (Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg).

Het project heeft plaatsgevonden in zowel extramurale als intramurale organisaties. Partijen hebben dit project mogelijk gemaakt door waar zij dit noodzakelijk achtten, tijdelijk ontheffing te geven van een aantal Cao-bepalingen. Dit heeft inzichten opgeleverd over de wijze waarop vorm gegeven kan worden aan Ondernemend Werknemerschap in de ouderenzorg. Met dit begrip wordt bedoeld op medewerkers "die Ondernemend Werknemerschap ambiëren waarbij onder meer resultaatafspraken de basis vormen van de werkzaamheden. Deze 'interne ondernemers' hebben zowel op werkinhoud (professionaliteit) als werkorganisatie (bijv. roostering, werkoverleg) grote autonomie".

3. Uniek project

Het unieke van dit project is dat er tijdelijk ruimte is geboden in de Cao-kaders. Een deel van de arbeidsvoorwaarden zoals vakantietoelage, bovenwettelijk vakantieverlof of toeslagen voor onregelmatigheid. De algemene conclusie die getrokken kan worden over het effect van Ondernemend Werknemerschap voor medewerkers en cliënten, is dat het voor beiden leidt tot een betere kwaliteit van leven en werken.

De potentie van het Ondernemend Werknemerschap voor de zorgsector is enorm: het kan een win-win-win situatie opleveren. Een win voor cliënten in de vorm van betere zorg (meer tevreden cliënten), een win voor medewerkers in de zin van mooier werk (bevlogen medewerkers, wat ook een 'win' voor de organisatie oplevert), en een win voor de organisatie in de zin van een nieuw model van zorg-verlenen voor de organisatie. Ondernemend Werknemerschap sluit tevens aan bij de eigen regie en zelfredzaamheid van de cliënt. Daarnaast leidt het tot gevoelens van werkzekerheid bij de betrokken medewerkers.

4. Methode

Het project Ondernemend Werknemerschap bestond uit een groot aantal onderzoeksactiviteiten. Deze activiteiten hebben plaatsgevonden in de periode mei 2013 tot en met februari 2015. Het onderzoeksdesign is longitudinaal, mixed-method en multi-actor.

4.1 Onderzoeksactiviteiten

Het onderzoek bestond uit drie fasen; een vooronderzoek om Ondernemend Werknemerschap nader te kunnen definiëren, een selectiefase waarin alle organisaties die zich bij de opdrachtgever hadden aangemeld voor de pilot, in kaart zijn gebracht door middel van interviews. Vervolgens is met behulp van selectieprotocollen vastgesteld of de pilotorganisaties voldeden aan de eisen van het project. De derde fase was de onderzoeksfase waarin de drie geselecteerde pilots een jaar zijn gevolgd.

4.2 Vooronderzoek Ondernemend Werknemerschap

Het vooronderzoek voor het project Ondernemend Werknemerschap bestond uit drie onderdelen:

- (1) **Benchmarkonderzoek**, waarbij interviews zijn gehouden met ervaringsdeskundigen naar Ondernemend Werknemerschap buiten de zorg (13 interviews), binnen de zorg (4 interviews) en met experts van kennisinstellingen. Binnen de zorgsector zijn op twee niveaus interviews afgenomen: op het niveau van de Ondernemende Werknemer en op het niveau van zijn of haar leidinggevende. De interviews zijn gehouden in de periode mei tot en met september 2013. Alle interviews zijn opgenomen en uitgewerkt. Bevindingen en conclusies van het “Benchmarkonderzoek pilot Ondernemend Werknemerschap” (Staal, 2014) zijn gedeeld met de opdrachtgever.
- (2) **Literatuurstudie**, waarbij is geïnventariseerd wat er bekend is in de wetenschappelijke literatuur over Ondernemend Werknemerschap en aanverwante begrippen. Deze studie “Literatuuronderzoek Ondernemend Werknemerschap in de ouderenzorg” (Freese, 2013) is gedeeld met de opdrachtgever.
- (3) **Visiedocument ouderenzorg**, waarbij de ontwikkelingen die ten tijde van het onderzoek gaande waren in de ouderenzorg zijn beschreven, om aan te geven hoe de pilots passen binnen deze ontwikkelingen. Het “Visiedocument Ouderenzorg” is gedeeld met de opdrachtgever (Veltink, 2013).

Deze drie onderdelen hebben in een proces van voortschrijdend inzicht, geleid tot een definitie van Ondernemend Werknemerschap die werknemers en organisaties in de ouderenzorg kunnen hanteren.

Definitie Ondernemende Werknemer:

Een Ondernemende Werknemer is een werknemer met een loondienstverband en een formele gezagsverhouding met de organisatie, die kansen in de externe omgeving ziet en de ruimte neemt om daar naar te handelen.

Definitie Ondernemend Werknemerschap:

Ondernemend Werknemerschap is de arbeidsrelatie die de Ondernemende Werknemer heeft met de werkgever, waarbij de werkgever ruimte biedt aan de Ondernemende Werknemer om zelf invulling te geven aan kansen die deze ziet in de externe omgeving en autonoom mag handelen op het terrein van arbeidsinhoud, binnen de kaders van de overkoepelende organisatiedoelen. Dit type arbeidsrelatie vraagt om passende arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden (maatwerk). De afspraken over arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden komen tot stand via onderhandeling en dialoog tussen de Ondernemende Werknemers en de werkgever als opdrachtgever (arbeidsverhoudingen). Succesvol Ondernemend Werknemerschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, gezamenlijke verantwoordelijkheid en het ervaren van wederkerigheid door zowel de werkgever als de Ondernemende Werknemer.

Uitkomst Ondernemend Werknemerschap:

De uitkomst van Ondernemend Werknemerschap is in het belang van de cliënt, de werknemer, het team waarin de werknemer opereert en de organisatie, of is in ieder geval niet negatief voor één van de partijen (win-win and no losses).

Ondernemend Werknemerschap onderscheidt zich van een puur psychologisch perspectief op Ondernemend Werknemergedrag, zoals te vinden in bijvoorbeeld de literatuur rondom proactiviteit van werknemers, omdat ook de organisatie een duidelijke rol speelt in Ondernemend Werknemergedrag. We betrekken de arbeidsrelatie bij de actieve werknemer. Deze opereert niet in een vacuüm, maar als gevolg van aanpassingen die de werknemer wil toepassen, verandert de organisatie mee.

4.3 Selectiefase pilotorganisaties

In de selectiefase hadden zorgorganisaties de mogelijkheid om zich aan te melden voor het project Ondernemend Werknemerschap. De opdrachtgever heeft op haar ledensite een aankondiging gepubliceerd met de uitnodiging aan alle organisaties in de ouderenzorg om zich aan te melden voor het project. Een stuurgroep met daarin vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en het onderzoeksteam bewaakte de inhoud en voortgang van het project. Er konden maximaal drie organisaties mee doen aan het project. Om redenen van draagvlak en een zo divers mogelijk beeld zijn vooraf randvoorwaarden opgesteld. Er diende onder de deelnemende zorgorganisaties een mix te zijn van grotere en middelgrote organisaties, geografische spreiding (binnen en buiten de Randstad) en een combinatie van intra- en extramurale organisaties. Ten slotte moesten de deelnemende organisaties bereid zijn tot kennisdeling.

Ook zijn eisen aan de organisaties zelf gesteld, om de kans van slagen van het project zo groot mogelijk te maken en om zo maximaal 6 zorgorganisaties te kunnen selecteren voor de voorfase van het project. Daartoe zijn selectiecriteria opgesteld. De belangrijkste voorwaarde was dat de pilots arbeidsrelaties betrof die binnen de organisatiegrenzen vallen. Binnen de organisatie moest draagvlak zijn voor het project en een gezamenlijke visie hierop. Het mocht geen losstaand project zijn, maar moest op natuurlijke wijze passen binnen de strategie van de organisatie. Het project moest raakvlakken hebben op alle gebieden van de 4 A's (arbeidsinhoud, -verhoudingen, -omstandigheden en -voorwaarden). Deelname van werknemers aan het project moest op vrijwillige basis zijn en het project moest in het

belang zijn van de werknemer, de organisatie, de cliënt en het team waarin de werknemer opereert of in ieder geval niet negatief zijn voor één van de partijen. Tenslotte moest er binnen het aanstaande experiment veel ruimte zijn om op grond van leerervaringen de invulling van Ondernemend Werknemerschap vorm te gaan geven.

Zeven organisaties hebben zich aangemeld. Om vast te kunnen stellen of deze organisaties geschikt waren, zijn zeven telefonische interviews gehouden met vertegenwoordigers van de organisaties en dan in het bijzonder degenen die zich hadden aangemeld als verantwoordelijke/projectleider van het project. Deze organisaties zijn vervolgens gescoord op de lijst van selectiecriteria. De drie organisaties die het beste voldeden aan de geformuleerde selectiecriteria zijn geselecteerd voor deelname aan het project. Deze organisaties hebben deelgenomen aan fase 3. Dit betreft de organisaties A, B en C.

4.4 Experimenteerfase

Drie organisaties participeerden in deze fase, namelijk organisatie A, B en C. Op basis van de selectiecriteria uit fase 2 zijn drie pilots bij deze drie verschillende zorginstellingen gestart. Er is bij elke pilot gebruik gemaakt van dezelfde onderzoeksmethodiek, echter elke organisatie had een eigen tijdpad en dynamiek. Vanwege dynamiek binnen én buiten de organisatie is het project bij organisatie C vroegtijdig afgebroken.

4.4.1 Ondernemend Werknemerschap in organisatie A

Ondernemend Werknemerschap vond binnen organisatie A plaats met een concept dat een combinatie van zorg en diensten levert. Geïndiceerde zorg wordt geboden, maar daarnaast wordt een aantal diensten geleverd. De cliënt krijgt met dit concept minder gezichten te zien. De regie over de zorg- en dienstverlening komt bij de cliënt en de medewerker te liggen.

Zij onderhandelen samen over welke diensten geleverd worden aanvullend op de zorg die zij afnemen en op welk moment. De klant heeft een eigen budget en kan dit aanwenden voor het inkopen van diensten.

Dit betekent dat de zorg volledig aansluit op de behoeften van de cliënt. Doordat medewerkers in kleine teams zijn gaan werken van zo'n 4 à 5 medewerkers, is er sprake van continuïteit en goed op elkaar afgestemde zorg en dienstverlening.

4.4.2 Ondernemend Werknemerschap in organisatie B

Bij organisatie B waren drie teams betrokken bij de pilot Ondernemend Werknemerschap. De drie teams brachten ieder hun eigen concept in op het gebied van Ondernemend Werknemerschap. Het eerste team startte met het 'Uitvoeren van health checks en efficiëntere zorg leveren'. Het tweede team met 'Meer zichtbaarheid en meer zelfsturing door het team' (o.a. een nieuwe locatie zoeken in plaats van de huidige Zorgwinkel gebruiken als locatie). En het derde team startte met het project 'Zorguren afbouwen met behoud van tevredenheid cliënt'.

4.5 Evaluatiefase

Het onderzoek is afgesloten met een eindmeting- en evaluatie (zowel kwalitatief als kwantitatief) vanuit verschillende perspectieven. Wat zijn de opbrengsten geweest voor de organisatie vanuit het perceptie van de (Ondernemende) werknemers, het betrokken team, het management en de cliënt?

5. Bevindingen en inzichten

5.1 Wat betekent Ondernemend Werknemerschap in de praktijk?

Welke inzichten hebben de pilots op het gebied van Ondernemend Werknemerschap en in bredere zin hebben opgeleverd? De verschillen en overeenkomsten tussen de pilots en de consequenties voor Ondernemend Werknemerschap worden hier besproken.

De algemene conclusie die getrokken kan worden is dat de potentie van het Ondernemend Werknemerschap voor de zorgsector groot is: het kan een win-win-win situatie opleveren. Een win voor cliënten in de vorm van betere zorg (meer tevreden cliënten), een win voor medewerkers in de zin van mooier werk (bevlogen medewerkers), en een win voor de organisatie in de zin van een nieuw model van zorg-verlenen voor de organisatie. Echter, het invoeren van Ondernemend Werknemerschap vraagt veel van de organisatie. Tal van organisatorische en juridische zaken moeten worden uitgezocht, opgelost en/of geregeld. Dat vraagt doorzettingsvermogen van het management om de visie in de praktijk te kunnen brengen. Daarnaast vraagt het nogal wat van de verandercompetenties van het management. Ook vraagt het om een forse inzet en doorzettingsvermogen van de betrokken medewerkers. Dit brengt de onderzoekers tot de conclusie dat Ondernemend Werknemerschap een prachtig concept is, maar dat het alleen kan worden ingevoerd als alle betrokken partijen er echt voor willen gaan.

In de wetenschappelijke literatuur worden vier determinanten genoemd die leiden tot Ondernemend Werknemerschap: persoonlijkheidskenmerken en competenties van de werknemer, het werk, het organisatie- en omgevingsklimaat en de afstemmingsmechanismen (Jong, 2008). Bij de uitgevoerde pilots in de zorgsector hebben de onderzoekers geconstateerd dat daarnaast ook het team van invloed is. Bovendien betreft het invoeren van Ondernemend Werknemerschap een omvangrijk verandertraject. Op deze aspecten worden de gevonden resultaten vergeleken en besproken.

5.2 De Ondernemende Werknemer

- De pilotmedewerkers zijn unaniem positief over de pilot en willen deze graag voortzetten. Ook bij organisatie B, waar minder zichtbare resultaten zijn geboekt, geven pilot-medewerkers aan niet terug te willen naar de oude situatie.
- De ruimte om mee te denken en het nemen van eigen initiatief wordt zeer gewaardeerd. Men vindt dat eigenlijk alle zorgteams zouden moeten nadenken over externe ontwikkelingen en over de wijze waarop ze hier als team op zouden kunnen inspelen.
- Het allerbelangrijkste vinden de medewerkers dat zij er nu meer kunnen zijn voor de cliënt. Goed zorg-verlenen is voor de medewerkers het belangrijkste aspect van Ondernemend Werknemerschap en vormt de kern van de intrinsieke motivatie van de medewerker. De aspecten van Ondernemend Werknemerschap die minder te maken hebben met het direct zorg-verlenen, worden gezien als lastig en als extra organisatorische inspanningen, die als belastend worden ervaren.

- Niet elke medewerker is geschikt om op deze manier te werken. Wederzijdse selectie, dat wil zeggen selectie van medewerkers door de werkgever, maar ook een (bewuste) keuze van de betrokken werknemer om op deze wijze te willen werken is een kritische succesfactor. Bij organisatie A zijn daartoe selectiegesprekken gehouden met de direct leidinggevende, een recruiter en een lid van de cliëntenraad op basis van een competentieprofiel. Een (bewust) keuzemoment waar ook voor beide partijen consequenties aan zitten lijkt de kans op succes te verhogen. Bij organisatie B gebeurde dit voor beide partijen vrijblijvender dan bij organisatie A en is er na de beginfase een team afgehaakt.
- De competenties voor Ondernemende Werknemers in de zorgsector werden door organisatie A geformuleerd als volgt: klantgerichtheid, creativiteit, flexibel gedrag, initiatief, inlevingsvermogen, ondernemerschap, resultaatgerichtheid en samenwerken. Naast de vooraf geformuleerde competenties bleken tijdens de pilot competenties als 'voice' ('aan het bureau van het management rammelen'), uitproberen, verbinding kunnen zoeken en onzekerheidshantering van belang te zijn bij het slagen van Ondernemend Werknemerschap. Deze competenties wijken af van wat in de wetenschappelijke literatuur wordt gevonden, die meer op de externe relatie betrekking hebben (dus geen hybride vorm): risicobereidheid, geldingsdrang, interne locus of control, doorzettingsvermogen, sociale oriëntatie, signaleringsvermogen, creatief vermogen, analytisch vermogen, motivatievermogen, organisatievermogen, netwerkvermogen en aanpassingsvermogen (Jong, 2008). Bij organisatie B werd juist meer van medewerkers gevraagd op het gebied van de externe relatie. De behaalde resultaten zoals zorg-afbouw door beter gebruik van de sociale kaart of een zichtbare organisatie-ruimte in een externe locatie vroegen om een interne locus of control, doorzettingsvermogen, creatief vermogen en netwerkvermogen. Bij organisatie B vragen de ondernemende plannen ook om een tijdsinvestering. De medewerkers vinden het moeilijk om deze investering in te bouwen in 'hun business case' en dit te vertalen naar concrete kwantitatieve of kwalitatieve opbrengsten. Onderhandelen met de cliënt en de werkgever is daarom als een aanvullende competentie aan te wijzen.
- Geconcludeerd kan worden dat ondernemende competenties die dichter liggen bij de intrinsieke motivatie van de werknemers eenvoudiger gemobiliseerd kunnen worden en dat de overige competenties in mindere mate aanwezig zijn bij medewerkers in de pilot-organisaties.
- Een punt van aandacht is de toegenomen werkbelasting van de pilotmedewerkers. Doordat zij veel flexibeler werken, staat de werk-privébalans onder druk. Men plant echter zelf en geeft aan dat er soms ook met cliënten wel te onderhandelen is om de verschillende agenda's passend te krijgen. Medewerkers geven aan dat ze het lastig vinden deze grens te bewaken en te bepreken in het team.
- Bij organisatie A zijn er aanwijzingen dat deze vorm van dienstverlening leidt tot verhoogde werkzekerheidsgevoelens. Er zullen ontslagen vallen in de organisatie en meerdere pilot-medewerkers hebben aangegeven dat zij het gevoel hebben dat hun toekomst er minder onzeker uitziet dan die van hun collega's, omdat zij verwachten dat zij toch werk zullen blijven houden in het Gewoon Thuis concept. Ook bij organisatie B geven de pilotmedewerkers aan dat ze denken dat hun inzetbaarheid verbeterd is doordat zij door de pilot op een hoger niveau zijn gaan functioneren.

5.3 De arbeidsinhoud van de Ondernemende Werknemer

- Uit de literatuur blijkt dat de volgende kenmerken van het werk ondernemerschap faciliteren: autonomie, werkvariatie en externe contacten (Jong, 2008). Aan al deze aspecten is voldaan in de pilots. Bij organisatie A kunnen medewerkers zelf in overleg met de cliënt extra dienstverlening aanbieden en zelf hun planning bepalen. De diensten zijn uiterst gevarieerd en geen dag is hetzelfde. Het hele concept bestaat uit in overleg met de cliënt zaken regelen, dus de externe contacten zijn onontbeerlijk. Bij organisatie B betekent het opstellen en realiseren van ondernemende plannen een nog verdergaande variatie van het werk, waarbij het sterker aangaan en onderhouden van externe contacten (buiten de cliënt) essentieel is. Vraagtekens kunnen daarbij gezet worden bij autonomie, omdat afstemming met elkaar en met de organisatie essentieel is.
- Door middel van zelfroostering, flexibele werktijden en zelfsturing ten aanzien van het verdelen van het werk (hoeveel uren/klanten) kan Ondernemend Werknemerschap vorm krijgen. Bij organisatie B vindt van oudsher al een grote mate van zelfroostering, flexibele werktijden en zelfsturing binnen de teams plaats. De medewerkers geven aan dat ze graag de recentelijk toegenomen sturing van de organisatie op de planning zouden zien afnemen. In de praktijk nemen de teams wel de ruimte onderling afspraken te maken die soms afwijken van de planning op papier. De pilot heeft op deze dimensie weinig verandering gebracht. Bij organisatie A zijn deze arbeidsomstandigheden daarentegen voor de pilotmedewerkers enorm veranderd. Zelfroostering, flexibilisering van werktijden en zelfsturing vormen de kern die maakt dat de aanvullende diensten verleend kunnen worden. De planning wordt door de medewerkers binnen randvoorwaarden onderling gedaan, zonder tussenkomst van de organisatie. Zonder verandering op deze dimensie is het niet mogelijk om de dienstverlening in de nieuwe rol te verlenen. Een mogelijk risico hiervan is dat medewerkers overbelast kunnen raken. Ook op vrije dagen zijn ze bezig met overleg en plannen, wat hen het gevoel geeft nooit echt vrij te zijn. Deze vorm van dienstverlening leidt daarnaast tot versnipperde diensten, waarin soms niet zo veel uren gemaakt worden, maar waar wel de hele dag mee gemoeid is.
- De medewerkers bij organisatie B zijn uitgenodigd om een voorstel te doen voor een andere invulling van hun takenpakket en organisatie A heeft met het ontwikkelen van een nieuw dienstverleningsconcept nieuwe banen gecreëerd. Dit proces kan gezien worden als Job Crafting, gedefinieerd als “het sleutelen aan de huidige baan, zodat deze beter past bij de veranderende kennis, vaardigheden en capaciteiten van de werknemer” (Van Vuuren, 2011). Het doel van Job Crafting is doorgaans duurzame inzetbaarheid, door het komen tot ‘mooi werk’, werk dat de werknemer leuk vindt en goed kan. Bij beide pilots zijn externe ontwikkelingen een belangrijker aanleiding voor het sleutelen aan de huidige baan dan de creatie van ‘mooi werk’. De pilot van organisatie A heeft geleid tot mooier werk. Door het creëren van extra dienstverleningstaken, is het geheel aan zorgtaken mooier en zinvoller geworden en vormt zo een buffer tegen overbelasting en emotionele uitputting. Bij organisatie B is meer diversiteit in de takenpakketten gekomen. Er zijn bijvoorbeeld teams die nu ook health checks aanbieden.

- Bij organisatie B zijn er team-deals gemaakt op het gebied van arbeidsinhoud en de resultaten die dit op moet gaan leveren, maar niet op het gebied van beloning. Bij beide pilots is geen sprake van resultaatafspraken in de vorm van bonussen. Bij organisatie A wordt deels op een andere manier beloond. Voor 20 uur blijven de oude contracten gehandhaafd, maar daarbij komen extra diensten die op een ander tarief vergoed worden. Ook deelt het team mee in de opbrengsten die zij naar eigen inzicht kunnen besteden. Er is geen sprake van I-deals, maar wel van 'We-deals' in de vorm van team-deals; het team wordt op een andere manier beloond en zij bepalen zelf wat er met de teambeloning gebeurt. Ook bij organisatie B is er een team dat zelf zeggenschap krijgt over de bespaarde uren. Bij beide pilots is het beeld dat de medewerkers het wel belangrijk vinden dat de beloning rechtvaardig is maar dat differentiatie in arbeidsvoorwaarden niet belangrijk is als motiverende factor.

5.4 Het Ondernemende team

- Heel belangrijk voor het welslagen van Ondernemend Werknemerschap zijn de goede relaties in het team. Deze vorm van werken vraagt veel overleg en afstemming en om medewerkers die elkaar dingen gunnen of elkaar ontlasten. De medewerkers geven aan dat de goede relaties in het team hebben geleid tot deze vorm van succesvolle dienstverlening, maar ook dat dit een noodzakelijke voorwaarde is. Omdat teamgerichtheid een zeer belangrijk kenmerk is voor deze vorm van dienstverlening, is individueel ZZP-schap geen geschikte contractvorm.
- Communicatie met collega's die niet op deze wijze werken is cruciaal, om te voorkomen dat er een wij-zij gevoel ontstaat. Vanwege de specifieke manier van werken, geven pilotmedewerkers aan dat zij soms het gevoel hebben een apart eiland te vormen binnen de organisatie. Aandacht voor sociale cohesie is dus noodzakelijk.
- Het team moet enige omvang hebben. Bij organisatie B bleek dat door twee langdurig zieke medewerkers in één team van vier personen er nog te weinig medewerkers over waren om de pilot goed te kunnen dragen.

5.5 De Ondernemende Organisatie

- Een ondersteunend klimaat in de organisatie ten aanzien van ondernemerschap, door middel van leiderschap in de vorm van inspiratie, participatie en directe steun in de vorm van middelen en faciliteiten is essentieel, zo blijkt zowel uit deze pilot als uit de wetenschappelijke literatuur (Jong, 2008). De uitwerking van Ondernemend Werknemerschap in de zorg is een arbeidsintensieve en complexe uitdaging die vraagt om specialistische kennis op juridisch, bedrijfseconomisch en fiscaal gebied. De steun die de organisatie biedt bij het reduceren van complexiteit die de ondernemende ambities met zich mee brengen, blijkt een kritische succesfactor voor Ondernemend Werknemerschap. De medewerkers kunnen hun creativiteit en ambities dan richten op het versterken van de relatie met de cliënt en het vinden van oplossingen voor diens vraagstukken. De mate waarin directe steun in de vorm van middelen en faciliteiten door de organisatie wordt geboden lijkt binnen de twee zorgorganisaties van grote invloed te zijn op de bereidheid van medewerkers om zelf te investeren in een nieuwe werkwijze. Bij organisatie A is complexiteit

verminderd door een grote investering van de organisatie in zowel tijd als geld (o.a. betaling, fiscale aspecten) en het wederzijds vertrouwen dat mogelijke (toekomstige) knelpunten worden opgelost. Tijdens de pilot bij organisatie B bleek de competentie om ondernemerschap te conceptualiseren niet tot de eigenschappen van de uitvoerende zorgmedewerkers te behoren. Vooral de analyse van benodigde investeringen en opbrengsten bleek lastig en het team werd hierin niet, zonder daar om te hoeven vragen, gefaciliteerd door de organisatie. Deze complexiteitstoename zorgde er bij organisatie B voor dat de ambivalente houding ten aanzien van Ondernemend Werknemerschap niet weg is genomen. De keuze van organisatie A om deze steun ruim te bieden, levert gedreven medewerkers op die aan het einde van de pilot tevreden terugkijken op het gezamenlijke ontwikkeltraject en de verwachting uitspreken dat eventuele onbalans in uren en opbrengsten nog wel gezamenlijk zal worden opgelost. Op grond van beide cases lijkt het realiseren van Ondernemend Werknemerschap per definitie complexiteit-verhogend in de huidige context. Medewerkers gaan anders werken binnen een interne en externe context die daar nog niet op afgestemd is. Dit vraagt om goede interne afstemming. Bij organisatie B geeft het management aan dat ze hebben geleerd dat Ondernemende Werknemers vooral ook medewerkers moeten zijn die 'aan het bureau van de manager rammelen' om de aandacht van de manager te vestigen op belemmerende factoren. Bij organisatie A kiest de organisatie er bewust voor om te zorgen voor complexiteitsvermindering voor de cliënt en de medewerker. Juist in de vermindering van complexiteit ziet de organisatie haar toegevoegde waarde. Op basis van de organisatie B-case lijkt het dat complexiteitsreductie door zorgteams zelf teveel gevraagd is.

- Dit sluit aan bij wat er gezegd is in de benchmark interviews over het invoeren van Ondernemend Werknemerschap door Petra Biemans: "*Onbegeleid invoeren is gewoon slecht management*". Zij geeft aan dat er borging moet zijn voor Ondernemend Werknemerschap, dat kan komen van de afdeling HR, door professionalisering aan te bieden. Verder stelt zij dat een professionele cultuur noodzakelijk is, niet alleen op de zorg, maar ook op de andere aspecten (denk aan onderhandelen, administratie, elkaar aanspreken).
- Ondernemend Werknemerschap vraagt om wederkerigheid in de vorm van hoge inspanningen van zowel werknemers als de werkgever bij de realisatie van de ambities. Ondanks een hoger uurloon waarin een verhoging voor 'organisatorische taken' is ingebouwd zijn er bij organisatie B veel discussies over de hoeveelheid onzichtbare organisatorische uren. De uitnodiging van de opdrachtgever om met een voorstel te komen (m.b.t. investering en delen van opbrengsten) levert nauwelijks voorstellen vanuit de teams op. De medewerkers geven aan de andere kant aan dat ze helemaal niet op geld en uren letten omdat ze het belangrijk vinden om het goed voor de cliënt te regelen (dit geldt ook voor medewerkers bij organisatie A). Ook geven de medewerkers aan dat ze weinig toegevoegde waarde vanuit de organisatie ervaren bij het werken aan hun ondernemende plannen. Bij organisatie A ervaren medewerkers grote eigen inspanningen, maar waarderen ze ook de grote inspanningen die de organisatie heeft geleverd bij het ontwikkelen van een succesvol concept. De medewerkers geven aan dat het nieuwe concept zoveel oplevert, zowel voor de cliënt, voor henzelf als voor de organisatie, dat ze de extra inspanning graag hebben geleverd. Tevens geven zij aan dat Ondernemend Werknemerschap in fasen verloopt en dat ze nu in een fase terecht komen dat zij zaken ook voor zichzelf goed en zakelijk willen regelen. Daarbij geven ze aan behoefte te hebben aan een opleiding Ondernemerschap.

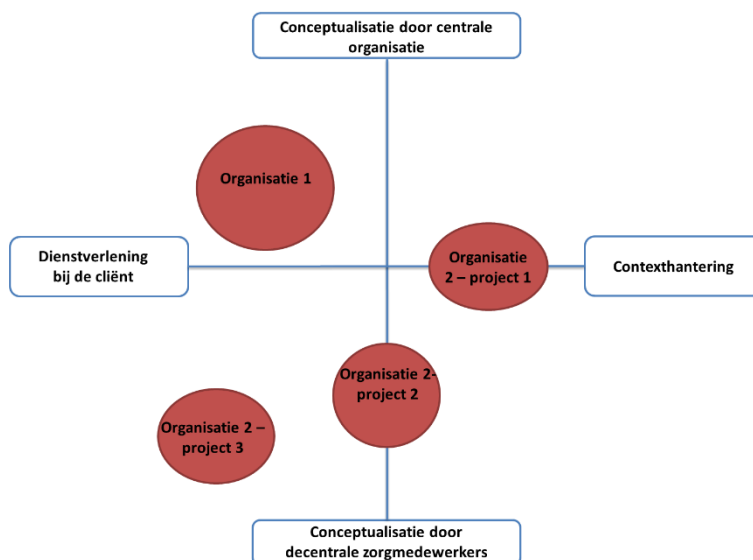
- Ondernemend Werknemerschap vraagt om een integrale aanpak. Naast voldoende overleg met de betrokken medewerkers is ook goede communicatie nodig met alle partijen: ondernemingsraad, niet-pilotmedewerkers, cliënten(raad), maar ook met name met ondersteunende diensten. Organisatie A geeft aan dat in een vroeg stadium betrekken van de administratieve diensten (salarisadministratie en juridische zaken) belangrijk is voor het welslagen van het project.
- De aanpak van organisatie A sluit naadloos aan bij de adviezen uit het benchmarkinterview met Esther Willems: er moet een fit zijn tussen organisatiedoelen en de persoon. De leidinggevende moet faciliteren, een visie hebben op wat je wilt bieden, een strategie schetsen en de risico's managen. Er moet een flinke basis van vertrouwen zijn, en de teams moeten goed functioneren. Resultaatverantwoordelijkheid en 'good people management' zijn essentieel.

5.6 Differentiatie in vormen van Ondernemend Werknemerschap

Uit de pilots blijkt dat er variatie bestaat in vormen van Ondernemend Werknemerschap. Er zijn meerdere assen waarop Ondernemend Werknemerschap binnen organisaties kan worden gepositioneerd:

1. De as met de polen: 'dienstverlening bij de cliënt' en 'opbrengsten door contextbeïnvloeding'
2. De as met de polen: 'conceptualisatie door decentrale zorgverleners' en 'conceptualisatie door centrale organisatie'.

De pilots bij organisatie 1 en organisatie 2 kunnen als volgt op deze assen worden weergegeven:



Figuur 1 Model vormen van Ondernemend Werknemerschap

5.7 De Ondernemende Cliënt

- De cliënten van organisatie 1 zijn zeer tevreden over de dienstverlening die zij krijgen binnen het Ondernemend Werknemerschap. Ze roemen de flexibiliteit, de professionele zorg en de zorg en diensten op maat die zij krijgen. Zij willen graag dat deze vorm van dienstverlening blijft bestaan.

Het geeft hen het gevoel dat zij een betere kwaliteit van leven hebben en het vermindert de schuldgevoelens ten opzichte van naasten. Bij organisatie B is geen verandering in de cliënttevredenheid toe te wijzen aan de pilots. Dat is ook logisch gezien het feit dat het geen nieuw dienstverleningsconcept naar cliënten heeft opgeleverd. Wel is opvallend dat de afbouw van zorguren met gebruik van de sociale kaart geen afname van cliënttevredenheid heeft veroorzaakt.

- Deze vorm van dienstverlening leidt bij organisatie A tot minder verschillende gezichten bij dezelfde cliënt en een sterkere vertrouwensband met de zorgverlener. Dit geeft een vertrouwd gevoel bij cliënten.
- In de zorgsector bestaat Ondernemend Werknemerschap vaak uit een dialoog: een gesprek over bepaalde onderwerpen tussen werknemer, leidinggevende en cliënt. Deze dialoog stelt ook eisen aan de cliënt. Ook de cliënt moet bij organisatie A beschikken over competenties om te onderhandelen met de zorgverlener en feedback te geven. Sommige cliënten verwachten erg veel van de medewerkers en dat leidt in de teams tot discussie: wat zijn de grenzen waarbinnen ze werkzaamheden verrichten bij cliënten? Ook kunnen er verschillen bestaan tussen teamleden in wat zij willen aanbieden, waarvan sommige cliënten handig gebruik maken. Het bewaken van grenzen is een belangrijke competentie voor medewerkers.

5.8 De context van Ondernemend Werknemerschap: Cao-verruiming, fiscale en (arbeids)rechtelijke implicaties

- Voor deze pilots is een (tijdelijke) Cao-verruiming verleend. De uitwerking hiervan in de praktijk was voor beide pilots verschillend. De betekenis van ruimere Cao-kaders hangt af van de huidige gewoontes van de organisatie, zoals het wel-of niet centraal stellen van de wens van de cliënt bij de planning; van individueel werken of teamwerk en van teamsamenstelling, zoals de vraag of medewerkers in meerdere teams met verschillende gewoontes werkzaam zijn. Daarnaast blijkt dat de relatie cliënt-medewerker vaak bepalender is dan Cao-kaders. Arbeidstijden: bij organisatie B was de wens van de cliënt al bepalend en spelen Cao-kaders in de beleving van werknemers geen rol. Bij organisatie A zijn de ruimere Cao-kaders nodig om goed in te kunnen spelen op de wens van de cliënt.
- Onregelmatigheidstoeslag (ORT) en andere toeslagen in het uurloon: dit is essentieel bij Ondernemend Werknemerschap-concepten waar tarifiering een rol speelt zoals bij organisatie A. Bij organisatie B waren pilotmedewerkers hierover afwijzend. Bij organisatie B geven sommige medewerkers aan dat het verkrijgen van onregelmatigheidstoeslag binnen hun team geen rol speelt en anderen bevestigen het beeld dat de ORT wel degelijk de planning binnen een team beïnvloedt. Het hangt van factoren als teamgewoontes, duidelijke teambegrenzing en teamsamenstelling af of ORT in het uurloon als rechtvaardig of onrechtvaardig wordt ervaren.
- Verruiming van de Cao-kaders alleen is niet voldoende om de pilot te kunnen voortzetten. Ook op andere terreinen, mede afhankelijk van het inhoudelijke Ondernemend Werknemerschap-concept, en met andere (externe) partijen dienen afspraken gemaakt te worden. Zo bestaan er

nog vraagstukken op fiscaal gebied en andere wetgeving. Te denken valt dan aan hoe om te gaan met BTW, over welk soort arbeidsrelatie hebben we het, etc.

- Een contextfactor die relevant blijkt te zijn, zijn de financiers zoals gemeenten en verzekeraars. De organisaties willen hun inspanningen graag mede laten aansluiten op de wensen van deze stakeholders. Het maken van resultaatafspraken met gemeenten bleek vooralsnog niet mogelijk.

5.9 Het verandertraject

Het invoeren van Ondernemend Werknemerschap betreft een omvangrijk verandertraject. Bij succesvol Ondernemend Werknemerschap is de term samenwerkingspartners toepasselijker dan opdrachtgever/opdrachtnemer. De pilotorganisaties verschilden sterk qua veranderkundige aanpak.

Bij organisatie B is een bottom-up benadering gekozen van drie verschillende pilots. Er was sprake van een verandering in strategie en in geringe mate van processen en cultuur, maar niet van structuren en systemen (evolutionair), terwijl bij organisatie A gekozen is voor een top-down benadering qua visie, en dit leidde tot een fundamentele verandering in strategie, structuren, systemen, processen en cultuur (revolutionair). Bij organisatie B is er voor gekozen om de ondernemende teams een podium te bieden en de verantwoordelijkheid voor het vragen van benodigde hulpbronnen bij de teams neer te leggen, omdat dit de houding en het gedrag is dat de organisatie verder wilde ontwikkelen. Hierbij was sprake van een duidelijk verschil in inbreng (een vraag van de opdrachtgever en conceptualisatie door de opdrachtnemers) en ook een duidelijk verschil in macht (een voorstel voldoet wel of niet aan de wens van de opdrachtgever). De stijl bij organisatie A was participatief, met grote transparantie en betrokkenheid van alle stakeholders. Bij organisatie A is gekozen voor een gezamenlijke reis met een duidelijk verschil in inbreng (conceptualisatie door de werkgever), maar gelijkwaardigheid (in de dialoog over arbeidsvoorwaarden en het oplossen van knelpunten) als uitgangspunt. Er was grote bereidheid tot leren van elkaar. In het geval van organisatie A was een overtuigend verhaal aanwezig, er was voorbeeldgedrag vanuit de top, men heeft gestuurd op het selecteren en vervolgens ontwikkelen van bekwaamheden en vaardigheden en de organisatie is enorm faciliterend geweest.

Door middel van maandelijkse bijeenkomsten met het management werd bij organisatie A de vinger aan de pols gehouden en direct ingegrepen bij knelpunten. Het vertrouwen en de openheid van beide partijen was groot.

De stijl bij organisatie B bestond uit een combinatie van educatie en communicatie over de contextuitdagingen en samenwerking (bij het realiseren van de pilots). Men had weinig contact en er was een lagere investering van beide partijen in het proces. Er had meer ingezet. Hier is gekozen voor een bottom-up proces met inbreng door de teams, maar door de afwachtende houding van het management en weinig verbondenheid heeft dit niet tot het gewenste resultaat geleid. Daar waar organisatie A de veranderrollen functioneel belegd had (zowel bij management, de afdeling HR, als externe consultatie), was hier nauwelijks sprake van bij organisatie B. Er werd verwacht dat de zorgconsulenten de belangrijke veranderrol zouden oppakken. Dat is niet gebeurd. Daarnaast was er sprake van weinig regievoering door het management, in tegenstelling tot organisatie A waarin het management regisseur was van het veranderproces.

Over de vroegtijdig afgebroken pilot bij organisatie C kan met name iets beschreven worden over de verandercontext. Bij organisatie C was er duidelijk ruimte voor bottom-up inbreng van ideeën voor de

pilot van, in dit geval, de locatiemanagers. Op basis van gesprekken met het hoger management en meerdere locatiemanagers bleek dat veranderen van de intramurale setting door de specifieke organisatiecontext binnen de duur van de pilot niet mogelijk was.

Concluderend kan gesteld worden dat het invoeren van Ondernemend Werknemerschap een grote veranderkundige investering vergt, die zeer bepalend is voor het succes van het traject.

5.10 Ondernemend Werknemerschap als vorm van aantrekkelijk werkgeverschap?

- Aantrekkelijk Ondernemend Werknemerschap op het gebied van directe zorgverlening aan de cliënt kan leiden tot aantrekkelijk werkgeverschap. Pilotmedewerkers geven aan dat zij denken dat veel potentiële zorgmedewerkers op deze manier zouden willen werken en dat dit een unieke selling point zou kunnen zijn van de organisatie. Professionele autonomie om goede zorg te kunnen verlenen aan de cliënt is zeer belangrijk voor zorgverleners en wordt ook als eerste genoemd door de werknemers als het gaat om of zij de pilot geslaagd achtten. Ze noemen maatwerk, het kunnen afmaken van het werk en er kunnen zijn voor cliënten als zeer gewaardeerde opbrengst van deze pilot.
- Uit beide pilots blijkt dat de relatie tussen cliënt en zorgverlener essentieel zijn bij de 'social identity' opgevat als 'vereenzelviging van medewerkers met organisatiedoelen' (Van Knippenberg, 2012). De inhoudelijke kenmerken van de pilot van organisatie A sluiten volledig aan bij deze 'social identity'. Het concept van organisatie A is een onderdeel van de eigen identiteit van de zorgmedewerkers. Bij de pilot bij organisatie B wordt geëxperimenteerd met het bewerkstelligen van een wijziging in de 'social identity' van de medewerker. Onderscheidende dienstverlening aanbieden binnen een sterk veranderende context blijkt een verandering die pilotmedewerkers wel als interessant en uitdagend ervaren, maar toch van secundair belang is vergeleken met de directe zorgverlening aan de cliënt en die dus niet tot hun oorspronkelijke 'social identity' behoort.

In een social identity arbeidsrelatie moet de organisatie betekenisvol en interessant werk aanbieden, mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling bieden en ervoor zorgen dat werken in de organisatie past in het persoonlijke leven van de werkende. Werkenden willen bij de organisatie werken, omdat ze daar hun doelen beter kunnen verwezenlijken dan op eigen kracht.

- Het management van organisatie A is zeer positief over de pilot (citaat: '*het is een zeer geslaagd project*') en willen deze graag voortzetten. Het management van organisatie A ziet Ondernemend Werknemerschap als een toekomstbestendig zorg- en arbeidsmodel. Het management van organisatie B heeft veel geleerd van de pilot en wil deze leerervaringen graag bij nieuwe projecten gaan gebruiken. Belangrijk leerpunt is dat medewerkers die aan het bureau van het management 'rammelen' een kritische succesfactor zijn voor het slagen van Ondernemend Werknemerschap bij de invulling die organisatie B heeft gekozen.
- Het management van organisatie B is ambivalent over de aantrekkelijkheid van het concept Ondernemend Werknemerschap voor medewerkers. Organisatie A had niet verwacht dat het zoveel flexibiliteit zou vragen van medewerkers.

- Het management van organisatie A hecht veel waarde aan het concept Ondernemend Werknemerschap aangezien het winst oplevert voor de cliënt, de medewerker, het team en de organisatie. Medewerkers werken nu nog meer in het belang van de cliënt.
- Het management van beide organisaties geeft aan dat Ondernemend Werknemerschap niet geschikt is voor alle medewerkers. Hun overtuiging is wel dat het voor bepaalde medewerkers juist aantrekkelijk is. Bij organisatie A zijn daartoe selectiegesprekken gehouden met de direct leidinggevende, een recruiter en een lid van de cliëntenraad op basis van een competentieprofiel. Een (bewust) keuzemoment waar ook voor beide partijen consequenties aan zitten lijkt de kans op succes te verhogen. Bij organisatie B gebeurde dit voor beide partijen vrijblijvender dan bij organisatie A en is er na de beginfase een team afgehaakt.
- De competenties die van het management worden gevraagd bij het concept Ondernemend Werknemerschap zijn bij organisatie B goed inzicht in de processen op administratief en financieel gebied in de eigen organisatie. Het management van organisatie A heeft geleerd dat er administratief nogal wat komt kijken bij het concept Ondernemend Werknemerschap en dat er tijd en ruimte gecreëerd moet worden om deze nieuwe vorm van arbeidsrelaties vanuit een traditionele organisatie tot stand te brengen.
- Een dilemma voor het management van organisatie B is het centraal sturen of juist loslaten van de financiële controle van een Ondernemend Werknemerschap team.
- Een dilemma van het management van organisatie A is de rol van de organisatie: dit concept draait om verantwoordelijkheid neerleggen bij de cliënt en de medewerker, echter men vindt het lastig om de consequenties en de risico's daar ook echt neer te leggen.
- Leerpunt van het management van organisatie B is goede begeleiding van een Ondernemend Werknemerschap-team in de zin van een goede begeleiding van het veranderproces, waarbij feedback een belangrijk en motiverend aspect is. Het management van organisatie A heeft geleerd dat er veel tijd moet worden gestoken in organisatorische, financiële en juridische zaken. De afstand tussen het management en de medewerkers is verkleind.
- Voor het uitvoeren van de pilot bij organisatie B was verruiming van Cao niet noodzakelijk, bij organisatie A juist wel.

5.11 Ondernemend Werknemerschap en ZZP-schap

De betrokken medewerkers hebben voordelen ervaren met het concept Ondernemend Werknemerschap ten opzicht van het ZZP-schap:

- De betrokken medewerkers van de pilot willen niet volledig als "ZZP-er" werken, ze vinden het prettig om zekerheid van een vast inkomen te hebben. Enig risico durven ze wel te nemen, dus door naast hun basissalaris, door middel van Ondernemend Werknemerschap, extra inkomen te verdienen. Medewerkers ervaren dus een positieve balans ten aanzien van het flexicurity vraagstuk (Wilthagen, 2004).

- Ze vinden verantwoordelijkheid en vrijheid belangrijk en verwachten meer voldoening te krijgen van hun werk, wat ook gebleken is in beide pilots. Daarnaast willen de betrokken medewerkers graag werken in een team en niet als individuele professionals.
- De betrokken medewerkers ervaren de geboden organisatiesteun als positief. Daarnaast roept dit bij hen 'Organizational Citizenship Behavior (OCB)' (Organ, 2006) op. De onderzoekers sluiten hier aan bij de globale definitie van OCB van Organ c.s.
- Het meedenken met vraagstukken van de organisatie door de betrokken medewerkers zorgt voor een leerproces zorgmedewerkers.
- De kwaliteiten van de organisatie enerzijds als de betrokken medewerkers anderzijds versterken elkaar in het geboden dienstverleningsconcept. Er is sprake van organizational learning en organisatieontwikkeling.
- Het Ondernemend Werknemerschap-concept kan een bijdrage leveren aan maatschappelijke stabiliteit (combinatie van regulering en innovatie) als instituties (bonden, wetgever) kennis nemen van deze 'actual practices' en samen met de innoverende en lerende organisaties proberen de belemmerende context (c.q. wet- en regelgeving) voor dit type arbeidsrelatie weg te nemen.

6. Conclusies

De algemene conclusie die getrokken kan worden is dat de potentie van Ondernemend Werknemerschap voor de zorgsector groot is: het kan een win-win-win situatie opleveren. Een win voor cliënten in de vorm van betere zorg (meer tevreden cliënten), een win voor medewerkers in de zin van mooier werk (bevlogen medewerkers), en een win voor de organisatie in de zin van een nieuw model van zorg-verlenen voor de organisatie.

Echter, het invoeren van Ondernemend Werknemerschap vraagt veel van de organisatie. Tal van organisatorische en juridische hobbels duiken op. Dat vraagt doorzettingsvermogen van het management om hun visie in de praktijk te kunnen brengen en het vraagt nogal wat van de verandercompetenties van het management. Bovendien vraagt het om een forse inzet en doorzettingsvermogen van de betrokken medewerkers.

Naast de in de wetenschappelijke literatuur bekende vier determinanten die leiden tot Ondernemend Werknemerschap: persoonlijkheidskenmerken en competenties van de werknemer, het werk, het organisatie- en omgevingsklimaat en de afstemmingsmechanismen, is gevonden dat bij de uitgevoerde pilots in de zorgsector een goed functionerend team van grote invloed is. Daarnaast is het invoeren van Ondernemend Werknemerschap een omvangrijk verandertraject.

Betrokken medewerkers vinden het allerbelangrijkste dat zij met het concept Ondernemend Werknemerschap er nu meer kunnen zijn voor de cliënt. Goede zorg-verlenen is voor de medewerkers

het belangrijkste aspect van Ondernemend Werknemerschap en vormt de kern van de intrinsieke motivatie van de medewerker.

Heel belangrijk voor het welslagen van Ondernemend Werknemerschap bleken goede relaties in het team te zijn. De medewerkers geven aan dat de goede relaties in het team bijdragen aan succesvolle dienstverlening aan de cliënt, maar ook dat dit een noodzakelijke voorwaarde is voor Ondernemend Werknemerschap. Er kan voor worden gekozen dat het team meedeelt in de opbrengsten die zij naar eigen inzicht kunnen besteden. Er is dan geen sprake van I-deals, maar wel van 'We-deals' ofwel team-deals; het team wordt op een andere manier beloond en zij bepalen zelf wat er met de teambeloning gebeurt.

Een ondersteunend klimaat in de organisatie ten aanzien van ondernemerschap, door middel van leiderschap in de vorm van inspiratie, participatie en directe steun in de vorm van middelen en faciliteiten is essentieel, zo blijkt uit deze pilot en de wetenschappelijke literatuur (Jong, 2008). De uitwerking van Ondernemend Werknemerschap in de zorg is een arbeidsintensieve en complexe uitdaging die vraagt om specialistische kennis op juridisch, bedrijfseconomisch en fiscaal gebied. De steun die de organisatie biedt bij het reduceren van complexiteit die de ondernemende ambities met zich mee brengen blijkt een kritische succesfactor voor Ondernemend Werknemerschap. Het is deze steun die de nieuwe ondernemende arbeidsrelatie voor werknemers aantrekkelijk maakt en tevens bijdraagt aan een succesvolle concretisering van de ondernemende dienstverlening. Zowel bij medewerkers in een meer traditioneel dienstverband als medewerkers die als ZZP-er werkzaam zijn, is er geen sprake van dit type organisatiesteun.

Ondernemend Werknemerschap is een prachtig concept, dat kan worden ingevoerd als alle betrokken partijen er echt voor willen gaan.

Het onderzoek naar Ondernemend Werknemerschap krijgt een vervolg. Na het delen van kennis, inzichten en ervaringen tijdens in werkconferentie in december 2015 zullen de betrokken zorgorganisaties gevolgd blijven worden. Leerervaringen en inzichten worden beschikbaar gesteld uit geïnteresseerde organisaties. Daarnaast zullen naar verwachting Ondernemende Werknemers van een aantal nieuwe zorgorganisaties gaan starten met hun eigen ontwikkelde concept van Ondernemend Werknemerschap.

7. Literatuur

Antonic, B. a. (2003, Vol. 10 No. 1). "Clarifying the intrapreneurship concept". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, pp. 7-24.

Biemans, & Van Geesbergen, A. L. (2011). *Op zoek naar intrapreneurship. Over de betekenis van een populair begrip*. Amsterdam: Hogeschool Inholland Lectoraat Human Resource Management en Persoonlijk Ondernemerschap.

- Freese, C. (2013). *Literatuuronderzoek Ondernemend Werknemerschap in de ouderenzorg*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Jong, J. d. (2008). Jong, Jeroen de & Sander Wennekers (2008, b). Intern ondernemerschap. Wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden? . In *Handboek Effectief Opleiden*.
- Nauta, A. P. (2007). *Loven en bieden over werk, Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Organ, D. W. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences* . London: Sage Publications.
- Rousseau, D. (2005). *"I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves"*. New York: M.E. Sharp.
- Staal, M. V. (2014). *Bevindingen en conclusies benchmarkonderzoek pilot Ondernemend Werknemerschap*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Van Knippenberg, D. (2012). Social identity based leadership and the employee-organization relationship. In J. C.-S. L. Shore, *The employee-organization relationship* (pp. pp. 85-111). New York: Routledge.
- Van Vuuren, M. &. (2011). *Mooi Werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan*. Boom.
- Veltink, P. K. (2013). *Visiedocument Ouderenzorg*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Wilthagen, T. &. (2004). The concepts of flexicurity: a new approach to regulating employment and labourmarkets. *Transfer*, 10 (2), 166-186.