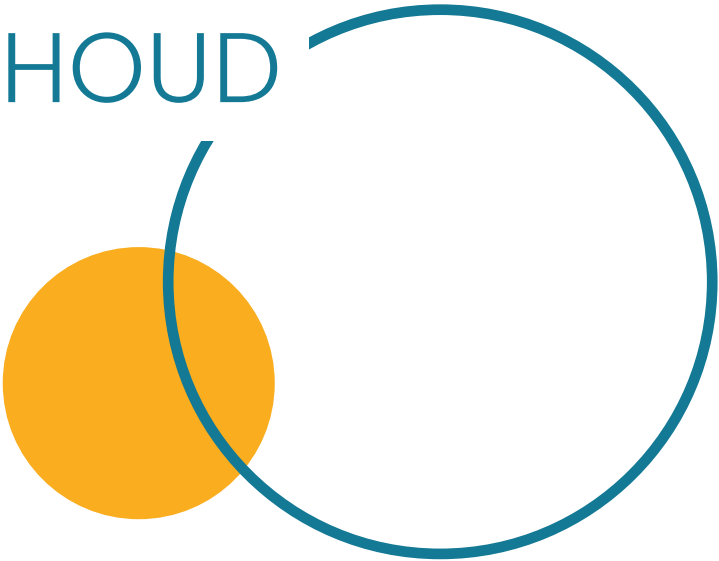




ROUTEKAART NAAR
MEDEMENSELIJKE
ARBEIDSOVEREENKOMSTEN

INHOUD



WOORD VOORAF	2
1. WAT IS CONSCIOUS CONTRACTING	5
2. DE ROUTEKAART	10
3. DE HALTES TOEGELICHT	21
3.1 Halte 2 - Quicksan: Waar staan we nu?	21
3.2 Halte 5 - Indeling	24
3.3 Halte 6 - Wat moet en wat mag	25
3.4 Halte 7 - Regels rekken in het regelwoud	36
3.5 Halte 9 - Welzijnscheck	40
3.6 Halte 13 - Implementatie en borging	42
3.7 Beren op de weg	43
4. HET PROJECT CONSCIOUS CONTRACTING	49
4.1 Achtergrond	50
4.2 Pilot-traject	52
4.3 Do-It-Yourself traject	55
4.4 Projectteam	56

WOORD VOORAF

Misschien had je er al eerder van gehoord. Van conscious contracting. Bijvoorbeeld toen Tony's Chocolonely met een kleurrijke one-pager kwam als arbeidsovereenkomst. Misschien ben je al een tijdje bezig met hoe je meer recht kan doen aan de mensen in je organisatie, je grootste kapitaal. Misschien heb je grote moeite om je te onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt en zoek je naar manieren om medewerkers aan je te binden. Of misschien was het je gewoon al tijden een doorn in het oog, die overgejuridiseerde arbeidsovereenkomst waar niemand echt iets van begrijpt en die totaal niet aansluit bij waar jullie als organisatie voor staan. Van de bijna 300 bedrijfsjuristen die recent aan een enquête deelnamen, beaamt 90% dat overeenkomsten steeds dikker worden. 85% meent dat dat onnodig complexe overeenkomsten oplevert. Die daardoor steeds duurder zijn geworden en eigenlijk onleesbaar zijn voor niet-juristen¹.

Wat de reden ook is, je bent niet de enige die interesse heeft in conscious contracting. Steeds meer organisaties zoeken naar manieren om afspraken vast te leggen met meer oog voor de mensen die het betreft. Bewust, gelijkwaardig, duurzaam en medemenselijk.

Maar hoe doe je dat? Hoe kun je de missie en waarden van je organisatie vertalen naar een arbeids-overeenkomst? Hoe zorg je voor een overeenkomst, waarin aandacht is besteed aan het welzijn van alle betrokkenen, maar die ook in de rechtbank standhoudt? Wat MOET je volgens de wet met elkaar vastleggen, en waar zit ruimte om eigen accenten te leggen?

Samen met zo'n 80 organisaties gingen we op onderzoek uit². Stap voor stap ontrafelden we wat ze eigenlijk wilden vastleggen met hun medewerkers. We zochten met elkaar de rek in de regels op en tackelden gezamenlijk de beren die zij op hun weg tegenkwamen. Bij de meesten van hen ligt er een glanzende nieuwe arbeidsovereenkomst klaar om in gebruik te gaan nemen. En velen hebben inmiddels ook andere aspecten van de arbeidsrelatie aangepakt, zoals het werving- en selectieproces, het handboek, de inwerkperiode of ontwikkelingscyclus. We danken alle deelnemende organisaties die ons deelgenoot hebben willen maken van hun dromen en ambities, maar ook van de obstakels die ze tegenkwamen en de manieren waarop ze die wisten te slechten.

In deze Routekaart delen we met jou de stappen die we hebben gezet, samen met talloze praktijkvoorbeelden. Zodat jij, of jouw organisatie, met deze leidraad als houvast zelf aan de slag kunt met conscious contracting. We wensen je daar heel veel plezier en succes mee.

Projectteam Conscious Contracting

¹Bron: artikel fd.nl 6 maart 2023

²stand september 2024

VOOR WIE?

Deze Routekaart is bestemd voor (senior) professionals die de arbeidsovereenkomsten in hun organisatie willen aanpakken om meer recht te doen aan de relatie met hun werknemers. Professionals die geïnteresseerd zijn in conscious contracting of medemenselijk ondernemen in bredere zin. Denk hierbij aan professionals op het gebied van personeelsbeleid (in het bijzonder werving en selectie), HR-adviseurs, (arbeidsvoorwaarden) juristen en (arbeidsmarkt)communicatieprofessionals.

Ook voor bestuurders biedt deze Routekaart houvast bij het richting geven aan de medemenselijke kant van de organisatie. Want iedere leider weet dat het de mensen in de organisatie zijn die handen en voeten geven aan de missie en visie. Door hun welzijn centraal te stellen bij het vormgeven en formuleren van de arbeidsovereenkomst, doe je recht aan wat voor hen belangrijk is en daarmee voor de organisatie als geheel.

Na het lezen hopen we dat je:

- o weet wat conscious contracting is, wat redenen zijn om ermee aan de slag te gaan en de toegevoegde waarde ervan ziet voor je eigen organisatie
- o geïnspireerd en gemotiveerd bent geraakt door de vele praktijkvoorbeelden
- o zelf hiermee aan de slag gaat waarbij je houvast vindt in de Routekaart

Meer informatie is te vinden op onze website conscious-contracting.nl.

1. WAT IS CONSCIOUS CONTRACTING

Conscious contracting is een proces voor de totstandkoming van overeenkomsten (contracten), die ondersteunend zijn aan het welzijn van alle betrokken partijen. Waarbij expliciet wordt ingezet op duurzame samenwerking. Het concept is vanuit de Verenigde Staten 'overgewaaid' naar Nederlanden wordt ook wel 'Bewust Contracteren', 'Duurzaam Contracteren' of 'Relationeel Contracteren' genoemd. Kim Wright is wereldwijd dé stuwende kracht achter de concepten Integrative Law en [Conscious contracts](#)



Uitsluiten risico's

Standaard contractonderhandelingen en overeenkomsten zijn vaak gericht op het uitsluiten van alle mogelijke risico's. Ze zijn opgesteld in ingewikkelde, juridische taal en geschreven vanuit het perspectief van de meest dominante partij.

Met conscious contracting wordt de overeenkomst een middel om een gelijkwaardige en duurzame relatie met elkaar aan te gaan. Het beschrijft in begrijpelijke, maar ook juridisch houdbare taal wat je samen wilt bereiken en gaat doen, en hoe je

omgaat met veranderingen en conflicten. Door je te verdiepen in elkaar wordt duidelijk welke onderliggende waarden en normen meegenomen moeten worden in het contractuele proces, om recht te doen aan alle betrokkenen. Dat vraagt om een continue dialoog tussen de betrokken partijen.

Bij conscious contracting:

- o is het streven een duurzame relatie met elkaar aan te gaan
- o is de overeenkomst het resultaat van een proces dat gericht is op het helder krijgen van de bedoeling die partijen met de relatie hebben
- o worden afspraken vastgelegd op een manier die door partijen volledig wordt omarmd en begrepen
- o is de overeenkomst opgesteld in heldere (beeld)taal en leesbaar opgemaakt
- o is de overeenkomst juridisch robuust
- o is het uitgangspunt dat partijen bereid zijn met elkaar in overleg te gaan en blijven, ook wanneer zich situaties voordoen waarin bij het aangaan van de overeenkomst niet is voorzien

In deze Routekaart richten we ons op de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Deze manier van kijken kan ook toegepast worden op andere relaties, zoals met leveranciers, klanten of samenwerkingspartners.

NEUF
& ASSOCIATES

ARBEIDSOVEREENKOMST
IT TAKES NEUF TO TANGO

PRAKTIJKVOORBEELD
NEUF & ASSOCIATES

VETTE 9

1

Wij van, Neuf & Associates BV, gevestigd te Utrecht, zien het helemaal zitten en willen graag met jou in zee!

Jij bent: **Nienke Grutter**, woont aan de **Hooghiemstraplein 61, 3514 AX te Utrecht** en zal met ingang van **01-10-2021** voor **twee maanden** ons team komen versterken!

WAT GA JE DOEN?

2

Jij mag de functie gaan vervullen van **Hoofd Communicatie** en in principe vanuit **Utrecht**.

DE BUIT

5

Het **brutosalaris is 5.000,-** per maand op fulltime basis (40 uur). Uitbetaling vindt maandelijks achteraf plaats op een door jou aan te geven rekeningnummer.

Daarbij heb je recht op 8% vakantietoeslag. Je vakantiegeld ontvang je in de maand mei. Als je ziek wordt behoud je de eerste twee maanden aanspraak op 100% van je salaris. Daarna geldt de wettelijke regeling.

WAT DE TIJD BETREFT

4

De overeengekomen arbeidsduur is **40 uur** per week.

Wij houden niet van (frequent) overwerken zonder vooroverleg. Bij incidenteel overwerk mag je tijd voor tijd opnemen.

DIKKE MIK

3

Omdat we elkaar nog beter moeten leren kennen, geldt de eerste maand als wettelijke proeftijd. Het staat jou en ons daardoor vrij om de arbeidsovereenkomst op elk moment te beëindigen.

We gaan er daarna vanuit dat de liefde voor eeuwig is, maar echte liefde is ook kunnen loslaten als dat beter is. We mogen allebei de arbeidsovereenkomst tussentijds schriftelijk opzeggen, rekening houdende met de wettelijke opzegtermijn.

ANDERS NOG IETS ...

6

Gezien jouw functie maak je aanspraak op een netto **onkostenvergoeding van €1000,-** en op een bruto **€1000,- kostenvergoeding**.

Verder stellen we graag een **laptop en telefoon** aan jou ter beschikking gedurende jouw dienstverband.

GRENZELOOS GENIETEN

7

Ieder jaar heb je op basis van een fulltime dienstverband recht op **25 vakantiedagen**. We stimuleren het om vakantiedagen op te nemen om gezond te blijven en om tijd te spenderen met je vrienden en familie.

APPELTJE VOOR DE DORST

8

Wij hebben geen collectieve pensioenregeling, maar betalen je maandelijks een bruto vergoeding van **€1.000,-** uit zodat je zelf een pensioenvoorziening kan treffen.

TOT BESLUIT

Op deze arbeidsovereenkomst zijn onze kleine lettertjes van toepassing. We willen je vragen om beiden goed door te nemen en te tekenen voor ontvangst. Wij hebben het recht om arbeidsvoorwaarden uit deze overeenkomst en 'de kleine lettertjes' eenzijdig te wijzigen.

Aldus in tweevoud opgemaakt te [plaats] op [datum]

Neuf & Associates BV
vertegenwoordigd door de heer H. van Dijk

Werknemer de heer/mevrouw [naam werknemer]

NOG EVEN FORMEEL ...

9

- Alle vertrouwelijke informatie aangaande werk en organisatie die jij hebt verkregen door onze samenwerking, willen we graag binnenskamers houden en mag je niet zonder toestemming aan anderen geven.
- We willen van je vragen om geen nevenactiviteiten te verrichten naast je werk bij ons. Wanneer je dit toch graag zou willen doen, dien je dit van tevoren met ons af te stemmen.
- We willen met jou afspreken dat jij het eerste jaar na vertrek, niet zonder vooroverleg direct of indirect zal werken bij of voor onze klanten en relaties met wie jij hebt samengewerkt bij Neuf & Associates.
- In het eerste jaar na vertrek is het niet toegestaan om werknemers van Neuf & Associates weg te smokkelen om in dienst te treden bij jou of bij je nieuwe werkgever.
- Al het moois en slims dat je creëert of ontwikkelt (Intellectuele Eigendomsrechten) in de uitoefening van je functie blijven/worden eigendom van Opdrachtgever of Neuf & Associates.
- Houd jij je niet aan deze afspraken, dan kunnen wij van jou een lelijke boete eisen van € 10.000, - per overtreding plus € 500, - voor iedere dag dat de overtreding voortduurt.

Proces , inhoud en vorm

Conscious contracting draait altijd om drie aspecten:

- o **Proces:** hoe geven we medemenselijkheid vorm in alle fasen van de arbeidsrelatie? En welke stappen kunnen we zetten om tot medemenselijke arbeidsovereenkomsten te komen?
- o **Inhoud:** wat willen we met elkaar regelen en waarom? En waar leggen we dit vast?
- o **Vorm:** welke taal en vorm passen hierbij? In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het proces en de verschillende fasen van de arbeidsrelatie. Met aandacht voor wat werkgever en werknemers belangrijk vinden om met elkaar af te spreken.

Je kunt natuurlijk zelf aannames doen over wat medewerkers belangrijk vinden. Maar een contract is pas conscious als je bij het proces ook de mensen betreft die het betreft. Zorg dus dat je medewerkers een rol geeft bij het aanpassen van je arbeidsovereenkomst!

Cultuur

De Routekaart in hoofdstuk 2 beschrijft stap voor stap hoe je conscious contracting kunt vormgeven in je organisatie. In dat hoofdstuk besteden we ook aandacht aan hoe en waar je zaken het beste kunt vastleggen en aan de vorm. In hoofdstuk 3 worden sommige haltes van de Routekaart verder uitgewerkt. Door de hele Routekaart heen vind je talloze voorbeelden, in taal en vorm, van andere manieren om afspraken te formuleren en over te brengen.



PROCES, INHOUD
EN VORM



Missie en visie



Strategie en beleid



Producten, waaronder overeenkomsten

De arbeidsrelatie van begin tot eind

Vaak wordt alles rondom de arbeidsrelatie verengd tot wat daarover in de overeenkomst is opgenomen. Maar de arbeidsrelatie, en dus ook de aandacht die je aan het welzijn van werkgever én werknemer kunt besteden, kent een langer verloop. Van het eerste contact tijdens de werving tot na het vertrek van een medewerker.



Werving en selectie. De relatie met een werknemer begint al tijdens het werving- en selectieproces. Wil je dat mensen bij jouw organisatie gaan solliciteren, zorg dan dat je missie en visie doorklinken in je arbeidsmarktcommunicatie. Beloof hierin geen dingen die je niet waar kunt maken. Tijdens het selectieproces kun je al veel onderwerpen adresseren die ook terugkomen in de arbeidsovereenkomst. Of het nu om thuiswerken, work-life balance of geheimhouding gaat.

Aanstelling en inwerken. De feitelijke aanstelling, inclusief contractering, is een belangrijk moment voor veel medewerkers. Ze ontleen een deel van hun identiteit aan hun functie of de organisatie waarvoor ze werken. Maak van het tekenen of aangaan van de overeenkomst een mooi ritueel, passend bij (de waarden van) jouw organisatie. De inwerkperiode is bepalend of iemand zijn weg gaat vinden in de organisatie. Deze periode kan benut worden om niet alleen de werkzaamheden in de vingers te krijgen, maar ook de organisatie goed te leren kennen.

Invloed en binding. Als medewerkers eenmaal in dienst zijn, krijgt de arbeidsrelatie vorm door onder andere de invloed die zij hebben op de organisatie en op hun eigen werkzaamheden. En in de binding die men met collega's, klanten, samenwerkingspartners en de organisatie als geheel ervaart.

Prestaties en ontwikkeling. Vaak is er sprake van een cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken, waar gemaakte afspraken over prestaties, bonussen, promotie, ontwikkeling en

opleiding aan de orde komen. Deze kunnen ook een plek krijgen in de arbeidsovereenkomst.

Omgaan met conflicten. Soms ontstaan er conflicten, waarvoor oplossingen gezocht moeten worden. Stap je dan meteen naar de rechter of kies je voor mediation of een andere manier om de relatie te herstellen? Sta ook stil bij hoe je conflicten of onvrede kunt voorkomen. Ook hierover kun je passages opnemen in de arbeidsovereenkomst.

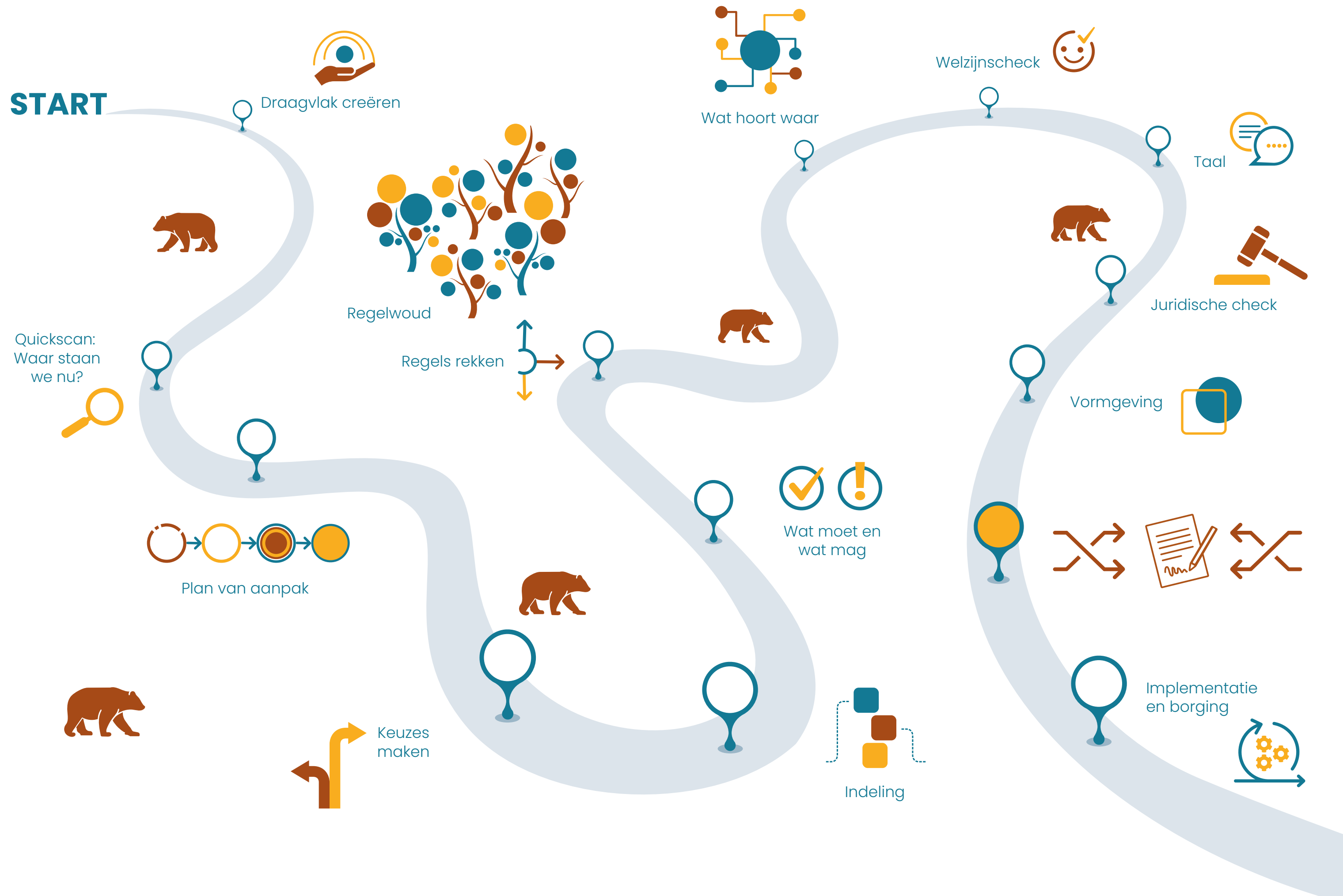
Afscheid nemen. Bij het uit dienst treden wordt gekeken of er nog zaken afgerond moeten worden, zoals bijvoorbeeld uitbetaling van vakantiedagen. Dit is ook het moment waarop onderwerpen als geheimhouding, relatie- en concurrentiebeding aan de orde komen. Zorg voor een 'medemenselijk afscheid'. Neem op een passende manier afscheid en vraag tijdens een exit-gesprek om (vaak zeer waardevolle) feedback.

Relatiebeheer. Ook na afloop van het dienstverband blijft er sprake van een relatie tussen werkgever en (oud)werknemer. Zij kunnen immers je grootste ambassadeur zijn of je grootste criticaster, wat weer invloed kan hebben op de werving en selectie van nieuwe medewerkers.



Met het aanpakken van de arbeidsovereenkomst kwam bij pilot-traject deelnemer BplusC ook de realisatie dat het goed is om te kijken naar hoe je het proces rondom de arbeidsrelatie in bredere zin kan verbeteren. Zo wordt er nu gewerkt aan een informatieboekje voor nieuwe medewerkers, met daarin o.a. informatie over de verschillende afdelingen, de missie en de kernwaarden. Cindy IJdo, bestuurssecretaris bij BplusC: "We hebben de ambitie om op de langere termijn een volgende stap aan het inwerkprogramma toe te voegen: een reis door de organisatie. Hierbij word je aan de hand van de algemene informatie en afhankelijk van persoon en functie, door middel van opdrachten wegwijs gemaakt binnen BplusC."

START



2. ROUTEKAART NAAR MEDEMENSELIJKE ARBEIDSOVEREENKOMSTEN.

We hebben het proces om te komen tot medemenselijke arbeidsovereenkomsten opgesplitst in 13 haltes, die je een voor een kunt doorlopen als je aan de slag gaat met conscious contracting. Iedere organisatie is uniek en de route die jij aflegt kan dan ook afwijken van de haltes die we beschrijven. Zie dit stappenplan als een houvast en inspiratiebron.

In dit hoofdstuk geven we per halte een korte beschrijving. Een aantal haltes wordt in hoofdstuk 3 verder uitgewerkt. En als je aan de slag gaat, kom je onderweg vast ook 'beren op de weg' tegen. In paragraaf 3.7 gaan we hier dieper op in en geven we tips hoe je deze kunt 'verjagen'.



Draagvlak creëren

Conscious contracting heeft betrekking op de gehele arbeidsrelatie die je met een werknemer aangaat – van werving en selectie tot (na) diens vertrek. Het conscious contracting-proces kan daardoor invloed hebben op verschillende onderdelen van de organisatie. Zorg ervoor dat je alle relevante stakeholders betreft en in ieder geval support hebt van het management of de directie.

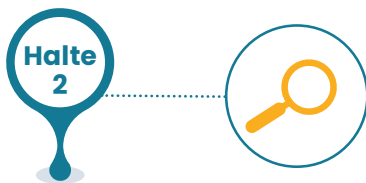
Formeer een kernteam met collega's uit verschillende teams van de organisatie, bijvoorbeeld HR, juridische zaken en (arbeidsmarkt)communicatie, die net als jij hiermee aan de slag willen. Bepaal samen met dit team ook hoe en wanneer je interne stakeholders (zoals de OR of de medewerkers wier overeenkomst je onder handen neemt) gaat informeren.



PRAKTIJKVOORBEELD
GEMEENTE ALKMAAR



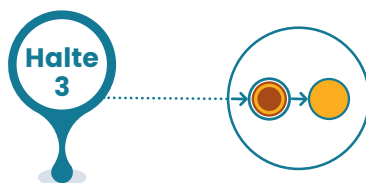
Directie en management van pilot-traject deelnemer gemeente Alkmaar zijn vanuit het thema 'aantrekkelijk werkgeverschap' vanaf de start van het pilot-traject betrokken. Evenals de directeur bedrijfsvoering, de unit HR-manager én alle directe HR-collega's. Mariska Koelman, Organisatieadviseur: "Deze collega's zijn aanwezig bij de arbeidsvoorwaarden-gesprekken en horen de vragen die gesteld worden over de aangeboden arbeidsovereenkomsten."



Quickscan: Waar staan we nu?

Om inzicht te krijgen in de mate waarin en de manier waarop er binnen jouw organisatie al aandacht is voor het welzijn van medewerkers, doe je een Quickscan. Je verzamelt feiten en cijfers over de instroom, doorstroom en uitstroom in je organisatie, zoekt documenten bij elkaar omtrent

de missie en visie van de organisatie, de strategie en beleid op het gebied van HR en pakt de huidige arbeidsovereenkomsten erbij. De Quickscan bestaat uit een aantal vragen die je kunt beantwoorden als je deze gegevens bij elkaar hebt. In paragraaf 3.1 wordt de Quickscan verder toegelicht.



Plan van aanpak

Je hebt alle informatie verzameld en bekeken op medemenselijkheid. Wat valt je op? Is er sprake van een 'mismatch' tussen de huidige en de gewenste situatie? Wat zijn je ambities? Wat zou je willen veranderen? Waarin wil je stappen zetten als het gaat om conscious contracting? Kijkend naar de drie facetten van conscious contracting.

- o **Proces:** welke accenten wil je leggen als het gaat om de verschillende fasen in de arbeidsrelatie?
- o **Inhoud:** welke elementen en bepalingen uit de arbeidsovereenkomst wil je schrappen of aanpassen, zodat ze meer recht doen aan het welzijn van alle betrokkenen?
- o **Vorm:** hoe zie je de nieuwe overeenkomst voor je? Welke vorm en taal passen bij jouw organisatie?

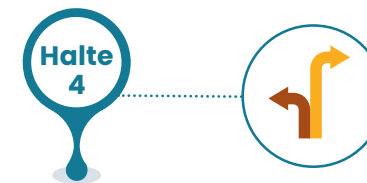
Maak op basis van de antwoorden op bovenstaande vragen een Plan van Aanpak voor conscious contracting in jouw organisatie. Je kunt hiervoor onze template gebruiken. Niet alles past bij de fase waar de organisatie in zit en de ambities die jullie hebben. Focus vooral op wat je belangrijk vindt en bespreek dit met de relevante stakeholders. Zodat je draagvlak hebt als je de volgende stappen gaat zetten.

CONSCIOUS CONTRACTING bij

PROCES:

VORM:

INHOUD:



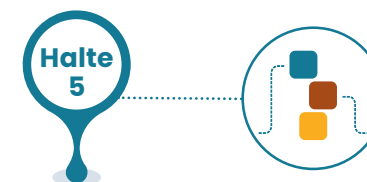
Keuzes maken

Om het project niet te groot te maken, adviseren we om keuzes te maken: met welke overeenkomst(en) ga je als eerste aan de slag? Denk hierbij aan een bepaalde groep medewerkers (bijvoorbeeld de kantoormedewerkers) of type dienstverband (in dienst versus oproepkracht of vrijwilliger, (on)bepaalde tijd etc.).

Een belangrijke keuze om te maken is of de nieuwe overeenkomst alleen geldt voor nieuwe medewerkers of dat jullie deze ook willen voorleggen aan jullie bestaande medewerkers. In dat laatste geval is het extra belangrijk om (een vertegenwoordiging van) bestaande medewerkers te betrekken bij het project.



Gedurende het hele jaar heeft Do-It-Yourself-traject deelnemer IDFA 50 medewerkers. Dit aantal verdubbelt in de maanden voorafgaand aan en tijdens het festival. IDFA focust in het Do-It-Yourself traject op het herschrijven van de arbeidsovereenkomst voor dit tijdelijke personeel, de freelancers. Saskia Knol, HR-manager: "We gebruikten voor iedereen dezelfde contracten, voor mensen die een dag én mensen die een aantal maanden voor ons werken. De zwaarte van de overeenkomst was daarmee uit balans. We zijn in het traject op zoek gegaan naar die balans en tegelijkertijd naar uniformiteit in het hele pakket eromheen, zoals het inwerkprogramma."



Indeling

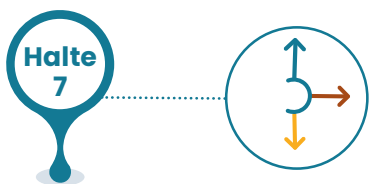
Arbeidsovereenkomsten zijn soms een ratjetoe van bepalingen die geen samenhang lijken te kennen. Kijk daarom eens kritisch naar de indeling van je overeenkomst. Welke elementen horen bij elkaar? Misschien kun je artikelen groeperen en werken met blokken die je bijvoorbeeld ook in je inwerkprogramma of op intranet aanhoudt. Of de indeling ophangen aan de kernwaarden van de organisatie. In paragraaf 3.2 vind je een voorbeeld van een indeling.



Wat moet en wat mag

Wat moet je vastleggen in een arbeidsovereenkomst en wat wil je erin laten, weghalen of toevoegen en waarom? In paragraaf 3.3 geven we je houvast over wat moet en mag volgens de wet. Bedenk goed waarom je bepaalde zaken erin wilt hebben en of dit geldt voor alle medewerkers of slechts een deel ervan. Vertaal de elementen die je toevoegt ook naar je eigen organisatie, in plaats van dat je standaard bepalingen kopieert. Denk bijvoorbeeld aan een geheimhoudingsverklaring. Is het relevant die op te nemen, gezien de aard van jouw organisatie? Wat moeten medewerkers specifiek geheimhouden en geldt dit voor iedereen?

Benadruk de extra's die je als organisatie biedt, zoals pensioen, een laptop van de zaak en de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling of thuiswerken. Dit zijn elementen waarin jouw organisatie zich kan onderscheiden van andere. In een krappe arbeidsmarkt kunnen dit net de elementen zijn die jouw organisatie extra aantrekkelijk maken voor sollicitanten.



Regels rekken

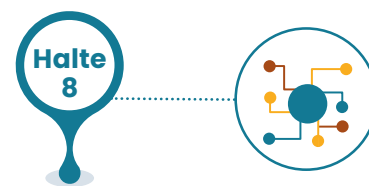
We dagen je uit om te kijken waar je ruimte in de regels kunt creëren voor het welzijn van je medewerkers. Regeldruk is voor veel medewerkers een enorme afknapper en leidt er in sommige sectoren toe dat mensen op zoek gaan naar een andere baan. Kijk dus of je regels kunt schrappen en het aantal administratieve handelingen voor mede



**PRAKTIJKVOORBEELD
POSTNL**

*Heleen de Graaf, manager arbeidsrecht pilot-traject deelnemer PostNL:
“Per bepaling is bekeken of we die willen behouden én of die misschien verplaatst moet worden naar de CAO of een andere plek in het traject. De bepaling over geheimhouding bijvoorbeeld was erg algemeen geformuleerd en staat ook al in de CAO. Deze is nu meer toegeschreven naar de doelgroep postbezorger door de vertrouwelijkheid van post extra te benadrukken.”*

werkers kunt beperken. Kun je meer uitgaan van vertrouwen? Is er ruimte om maatwerk te leveren voor medewerkers die je graag wilt behouden? In paragraaf 3.4 lees je alles over de rekstrategieën die je kunt toepassen om meer ruimte te creëren voor het welzijn van alle betrokkenen.

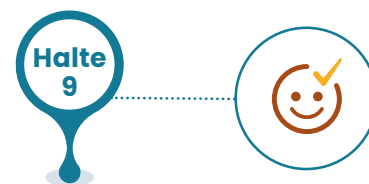


Wat hoort waar

In een arbeidsovereenkomst staan vaak artikelen die ook tijdens werving- en selectiegesprekken of in het inwerkprogramma aan de orde komen. Of die op intranet, in een handboek, een CAO of een wet staan. Een (eenmalige) verwijzing volstaat dan.

Zorg er voor dat de informatie waar je naar verwijst makkelijk te vinden is en voor iedereen te begrijpen. Zo zijn veel CAO's niet eenvoudig te lezen of heel uitgebreid. Het is voor medewerkers fijn als er kort wordt samengevat wat er in de CAO staat en wat de betekenis ervan is voor hun relatie met jou als werkgever.

Als documenten, zoals het handboek en de CAO, van toepassing worden verklaard op de samenwerking, dan is het wel van belang dat de werknemer beschikt over deze documenten voordat de arbeidsovereenkomst ondertekend wordt.



Welzijnscheck

Conscious contracting wordt gedefinieerd als een proces voor de totstandkoming van overeenkomsten (contracten), die ondersteunend zijn aan het welzijn van alle betrokken partijen. Maar wat kun je met elkaar afspreken om dat welzijn daadwerkelijk te vergroten?

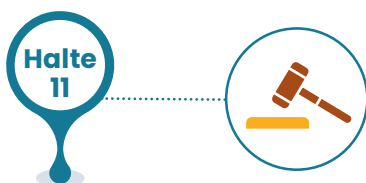
Daarvoor moet je de overeenkomst opstellen vanuit medemenselijkheid en het perspectief van je medewerkers hierin meenemen. In hoeverre blijkt uit de overeenkomst dat je het welzijn van je medewerkers belangrijk vindt? Ga je niet (onbewust) vooral uit van de belangen en behoeften van de organisatie, is er sprake van gelijkwaardigheid? En komt in de overeenkomst goed naar voren hoe je medewerkers (al dan niet op maat) ondersteunt om zich te ontwikkelen en het beste uit zichzelf te halen? In paragraaf 3.5 gaan we in op de Welzijnscheck waarbij we de overeenkomst toetsen op dit soort zaken.



Taal

Het is nu tijd om te gaan schrappen en schrijven. Je kunt de bestaande overeenkomst herschrijven of een heel nieuwe versie maken. Let daarbij op de taal die je gebruikt. Is het (voor iedereen) begrijpelijk wat er staat? Sluit het taalgebruik aan bij de manier waarop je als organisatie communiceert, tijdens het werving- en selectieproces en in bredere zin? Sluit de taal aan bij de belevingswereld (en het taalniveau) van je (potentiële) medewerkers?

Dat kan luchtig en speels zijn, maar moet vooral passen bij jouw organisatie. Juridische formuleringen zijn meestal helemaal niet nodig. Je schrijft de overeenkomst immers niet voor juristen maar voor medewerkers. Uitleggen waarom iets belangrijk is en ze verleiden om daarin mee te gaan, werkt daarbij beter dan dreigende taal. Betrek hier eventueel een (interne of externe) communicatie- expert bij. In algemene zin kun je jezelf als maatstaf nemen. Jij bent immers ook een werknemer: begrijp ik wat er bedoeld wordt? Spreekt het mij aan? Past de toon bij het beeld dat ik van de organisatie heb?



Juridische check

Als je tevreden bent met de inhoud van de nieuwe overeenkomst is het verstandig om deze voor te leggen aan een (arbeids)jurist. Die kan een finale check doen of wat jij bedacht en geformuleerd hebt ook juridisch standhoudt. Dit kun je uiteraard ook al eerder in het proces doen.

Besef wel dat elke jurist een eigen interpretatie van regels heeft en niet altijd gewend is om vanuit medemenselijk perspectief naar een arbeidsovereenkomst te kijken. Sterker nog, de meeste juristen zijn getraind om het belang van hun cliënt (de werkgever) centraal te stellen. Het advies is dan ook een jurist te consulteren die goed begrijpt wat jij als werkgever wilt bereiken met de overeenkomst en die je helpt om dat juridisch deugdelijk invulling te geven



Vormgeving

Als de inhoud staat kun je er een passende vorm aan geven. Sommige organisaties kiezen voor een visuele arbeidsovereenkomst. Bekende voorbeelden hiervan zijn het A4tje van Tony's Chocolonely en het kunstwerk van Viisi. Andere organisaties gaan vooral voor een aantrekkelijke presentatie van de tekst. Belangrijk is dat de overeenkomst past bij wat jij als organisatie wilt uitstralen. Op zoek naar inspiratie? In deze Routekaart en op onze website vind je meerdere mooie voorbeelden.



Marc-Peter Pijper, verantwoordelijk voor Viisi Insights: "Het idee ontstond, dat het arbeidscontract geen document moet zijn waarmee je naar je eigen advocaat gaat om het te laten controleren, maar iets waardoor je je welkom voelt en het liefste aan de muur zou willen hangen. Het zou zelfs een kunstwerk kunnen zijn." Tekenaar en grafisch ontwerper Joost Swarte vertaalde Viisi's filosofie en visie in een kunstwerk dat die nieuwe medewerkers samen met een Welkomstbrief ontvangen.



Implementatie en borging

Met alleen een nieuwe arbeidsovereenkomst ben je er nog niet. Als het goed is heb je gedurende het proces alle relevante stakeholders, zoals de OR, de IT-afdeling en het management al betrokken. Maar ook is het belangrijk om de rest van de organisatie op gezette momenten mee te nemen in waar je staat en waar je naartoe werkt. Bijvoorbeeld met nieuwsbrieven, via intranet of tijdens teamoverleggen. Dit voorkomt weerstand achteraf. Bovendien leidt het betrekken en echt meenemen van de input van medewerkers tijdens het project tot betere arbeidsovereenkomsten. Om recht te doen aan het welzijn van je medewerkers moet je immers wel weten wat zij belangrijk vinden! In paragraaf 3.6 gaan we hier dieper op in.

Systeem waarin contracten worden opgemaakt

Het is belangrijk om te weten in welk systeem of softwareprogramma de arbeidsovereenkomsten in jouw organisatie worden opgesteld. Als het om grote aantallen contracten per jaar gaat en dit proces grotendeels geautomatiseerd is, is het goed om te vooraf te kijken welke mogelijkheden en beperkingen dit systeem heeft als het gaat om (individuele) aanpassingen en vormgeving. Aanpassingen in inhoud en taal zijn altijd mogelijk. Mocht het in jouw organisatie slechts om een beperkt aantal nieuwe contracten per jaar gaan, dan kun je er ook voor kiezen om je arbeidsovereenkomsten gewoon in Word op te maken. Overigens blijkt er vaak veel meer te kunnen dan je denkt. Zo is het bekende contract van Tony's Chocolonely gewoon in AFAS opgemaakt.



Bartel Geleijnse, directeur the Colour Kitchen, deelnemer pilot-traject: "Conscious contracting is een proces. Het gaat over je vertrouwd voelen, eerlijkheid en openheid en dat vertalen naar je arbeidsrelatie. We zijn niet alleen aan de slag gegaan met de arbeidsovereenkomst, maar ook met andere 'producten' zoals het personeelshandboek en het onboarding programma. We hebben ook einde proeftijd gesprekken, voortgangsgesprekken en exit interviews geïntroduceerd. En we werken samen met medewerkers hard aan het creëren van een cultuur waarin we elkaar aanspreken op wat we van elkaar mogen verwachten."



3. DE HALTES TOEGELICHT

In hoofdstuk 2 hebben we de verschillende haltes kort benoemd. In dit hoofdstuk werken we een aantal haltes verder uit.

3.1 HALTE 2 – QUICKSCAN: WAAR STAAN WE NU?

Om inzicht te krijgen in de mate en de manier waarop er binnen jouw organisatie al aandacht is voor het welzijn van medewerkers, doe je een Quicksan (zie het voorbeeld op pagina 22/23). Je verzamelt feiten en cijfers over de instroom, doorstroom en uitstroom in je organisatie, zoekt documenten bij elkaar omtrent de missie en visie van de organisatie, de strategie en beleid op het gebied van HR en pakt de huidige arbeidsovereenkomsten erbij. De Quicksan bestaat uit een aantal vragen die je kunt beantwoorden als je deze gegevens bij elkaar hebt. Bij voorkeur doe je dit samen met je kernteam.

De feiten en cijfers over instroom, doorstroom en uitstroom geven informatie over het aantal overeenkomsten dat jaarlijks gesloten en ontbonden wordt en zeggen iets over de mate van standaardisatie die gewenst is. Het verloop zegt vaak iets over de tevredenheid van medewerkers en het aantal arbeidsconflicten over hoe belangrijk het is om te zorgen dat de overeenkomst juridisch robuust is.

Het bekijken van alle documenten vanuit medemenselijk perspectief is vooral een bewustwordingsproces. Er is daarbij geen goed of fout. Niet iedere organisatie heeft bijvoorbeeld iets over het belang van werknemers in hun missie of visie staan. Soms staat een product of dienst en de impact daarvan op het leven van anderen veel meer centraal. Bij andere organisaties zijn de medewerkers juist de core business.

Doel van de Quicksan is te ontdekken in hoeverre medemenselijkheid ‘verankerd’ is op verschillende niveaus in de organisatie. En om samen te bepalen welke ambities je hebt op dit gebied.

Om te ontdekken hoe medewerkers dit daadwerkelijk ervaren, kun je een korte enquête uitzetten onder (een deel van) de medewerkers. Op onze website vind je een voorbeeld vragenlijst en een mail die je kunt gebruiken voor de interne communicatie over de Quicksan.



“

Om meer inzicht te krijgen in de beleving van medewerkers heeft pilot-traject deelnemer gemeente Alkmaar een online enquête uitgezet. Medewerkers werden op verschillende thema's bevestigd. Denk aan of in de arbeidsovereenkomst de dingen staan die voor hen belangrijk zijn. En aan of ze zich binnen de organisatie gezien voelen als mens en hoe ze de aandacht voor welzijn binnen de arbeidsrelatie ervaren. Maar liefst 85% van de medewerkers gaf aan zich gezien te voelen binnen de organisatie. Van de overige 15% gaf een deel aan zich tijdens de werving- en selectieprocedure gezien te voelen, maar na indiensttreding minder. Zeer waardevolle feedback. Je successen, zoals de betrokken selectieprocedure van gemeente Alkmaar, kunnen immers ook je valkuilen zijn.





DOCUMENTEN BIJ
DE ROUTEKAART

QUICKSCAN: DOCUMENTEN VERZAMELEN EN ANALYSEREN

Om de Quicksan uit te kunnen voeren heb je de volgende gegevens en documenten nodig. Precieze cijfers zijn natuurlijk mooi, maar je doet dit voor jezelf, dus een grove schatting kan ook prima zijn.

Feiten en cijfers

- Aantal medewerkers (indien relevant onderscheid in type functies etc)
- Instroom, doorstroom en uitstroom per jaar, aantal vacatures per jaar
- Gemiddelde duur dienstverband en verzuimcijfers
- Aantal en soort (juridische) arbeidsconflicten per jaar
- Systeem dat wordt gebruikt voor het opstellen van arbeidsovereenkomsten

Welke conclusies kun je trekken uit de feiten en cijfers die je verzameld hebt?

- Over het welzijn van je medewerkers
- Over de mate van maatwerk/flexibiliteit die mogelijk is
- Over hoe vaak het tot een conflict komt en wat de aanleiding daarvoor is

Documenten

Bedenk voor jezelf welke documenten relevant zijn om onderstaande vragen te kunnen beantwoorden. Daarbij gaat het niet om een beoordeling, maar om een globale inschatting van waar jullie nu staan als het gaat om aandacht voor het welzijn van medewerkers. En waar je met stip mee aan de slag zou willen.

- Missie, visie en kernwaarden van de organisatie
- Relevante beleidsstukken (organisatie/HRM visie, werving en selectie, medezeggenschap, P&O cyclus, employee journey, omgaan met conflicten, relatiebeheer etc)
- Voorbeelden van standaard arbeidsovereenkomsten, waar relevant voor verschillende typen medewerkers
- Eventuele onderliggende handboeken/cao/reglementen

Missie, visie en kernwaarden

- Bevatten de missie en/of visie elementen die duiden op een ambitie waarin het belang van mensen/medewerkers centraal staat?
- In hoeverre zeggen de kernwaarden of uitgangspunten van de organisatie iets over de relatie tussen werkgever en werknemers?

Beleid, strategie en uitwerking

Is de zorg voor het welzijn van medewerkers vertaald naar beleid of strategie? In hoeverre kom je elementen tegen die verwijzen naar de volgende dimensies van welzijn?

- Persoonlijke ontwikkeling en groei (talent)
- Persoonlijke waardigheid (identiteit, inclusie, privacy)
- Persoonlijke stem (gehoord worden, invloed op organisatie, taal)
- Persoonlijke impact (invloed op bedrijfsresultaten)
- Persoonlijke controle (invloed op eigen werkzaamheden)
- Relaties (vertrouwen, gelijkwaardigheid, persoonlijk contact)

In hoeverre kom je de aandacht voor het welzijn van medewerkers en gelijkwaardigheid tussen werkgever en werknemer tegen in verschillende fasen van de arbeidsrelatie?

Arbeidsovereenkomst

Proces

In hoeverre hebben medewerkers invloed op de totstandkoming van hun arbeidsovereenkomst?

Inhoud

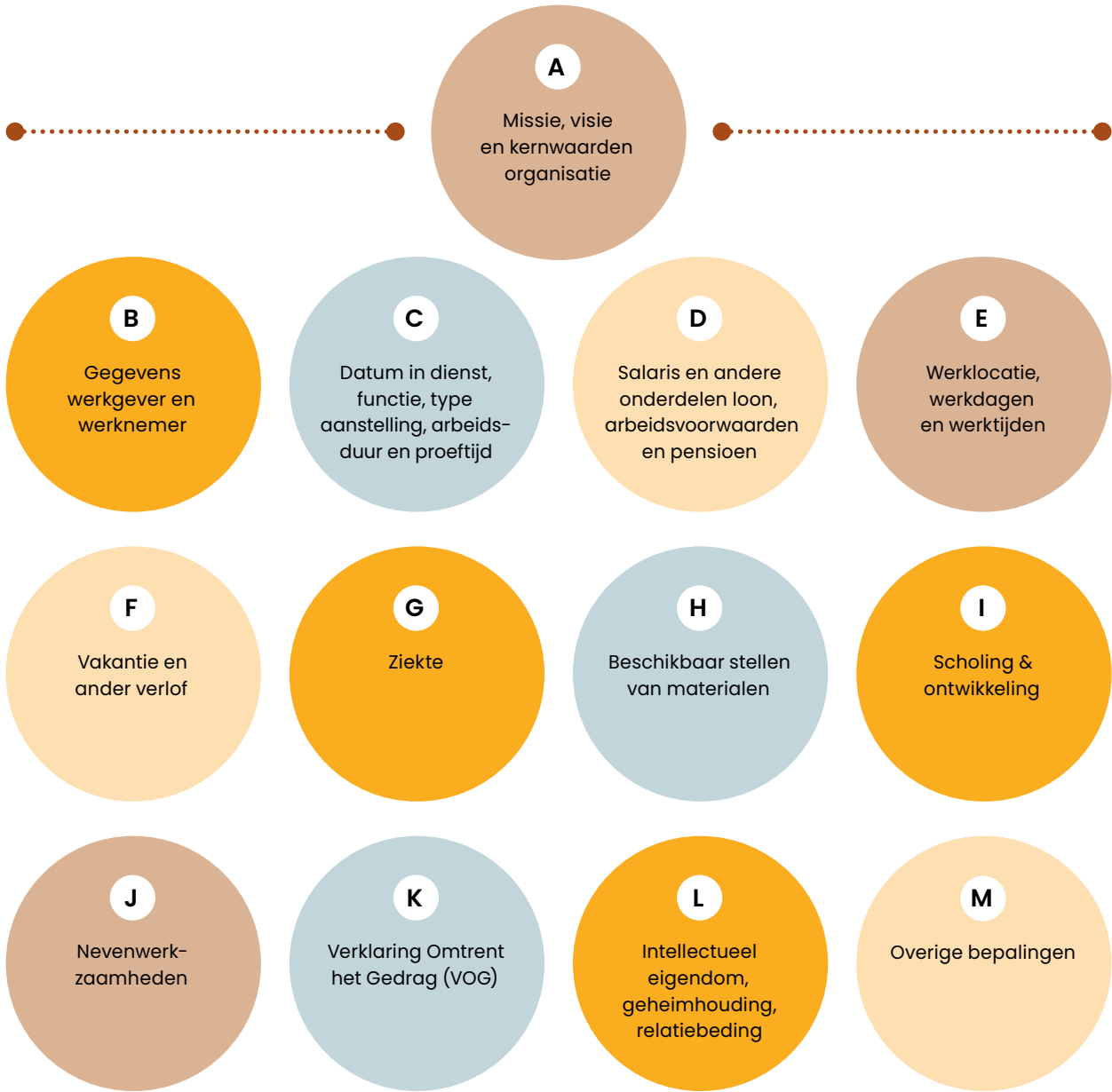
- Spreekt uit de overeenkomst aandacht voor het welzijn van alle betrokkenen?
- Is er sprake van gelijkwaardigheid tussen werkgever en werknemer?
- Wat straalt de overeenkomst (en eventuele onderliggende handboeken en reglementen) uit als het gaat om risicovermijding van de werkgever?

Vorm

- Is de taal en vorm van de arbeidsovereenkomst medemenselijk?
- Sluit de taal en vorm aan bij de taal en vorm die de organisatie in andere communicatie gebruikt?
- Sluit de taal en vorm aan bij de doelgroep/medewerkers?
- Is de gebruikte (beeld)taal inclusief?
- Is de gebruikte taal/vorm duidelijk en begrijpelijk (taalniveau)?

3.2 HALTE 5 - INDELING / SAMENHANG AANBRENGEN IN JE OVEREENKOMST

Arbeidsovereenkomsten zijn soms een ratjetoe van bepalingen die geen samenhang lijken te kennen. Kijk daarom eens kritisch naar de indeling van je overeenkomst. Welke elementen horen bij elkaar? Misschien kun je artikelen groeperen en werken met blokken die je bijvoorbeeld ook in je inwerkprogramma of op intranet aanhoudt. Of de indeling ophangen aan de kernwaarden van de organisatie. In het plaatje hieronder vind je een voorbeeld van een indeling.



Daarnaast zijn er allerlei elementen die je kunt toevoegen, al naargelang die passen bij je organisatie, de werkzaamheden of de functie. Denk aan gedragsregels, informatie over werkkleding of materialen die ter beschikking gesteld worden.

3.3 HALTE 6 - WAT MOET EN WAT MAG

Professionals die aan de slag gaan met conscious contracting hebben vaak vragen over wat er in de arbeidsovereenkomst MOET staan van de wet en waar de vrijheidsgraden zitten om eigen accenten te leggen of onderdelen weg te laten.

In deze paragraaf geven we voor de verschillende onderdelen die vaak in een arbeidsovereenkomst voorkomen (zie ook paragraaf 3.2) aan wat mag en wat moet volgens de wet. Ook geven we aan welke onderliggende waarden, ambities of belangen je hierin kunt meenemen vanuit een medemenselijk perspectief. Met concrete voorbeelden van formuleringen erbij.

Let op: we kunnen in dit document niet volledig zijn. Iedere organisatie is anders en de wetgeving verandert ook regelmatig. Het is dus verstandig om ook jouw eigen jurist of de juristen uit ons projectteam erbij te betrekken voor concreet advies of een laatste check.

Belangrijke vragen en informatieplicht

Bij het opstellen of aanpassen van de arbeidsovereenkomst kun je de volgende vragen stellen:

- o Wat **moet** erin staan volgens de wet? Aan welke verplichtingen moet je voldoen?
- o Wat **wil** je erin zetten en waarom? Denk hierbij aan de belangen van werkgever én werknemer.
- o **Waar** hoort het thuis? In de overeenkomst of in een handboek of CAO? Of past het beter in de werving- en selectieprocedure of de inwerkfase?
- o Hoe kun je het **duidelijk en medemenselijk** formuleren?



Veel mensen weten dat een arbeidsovereenkomst ook mondeling kan worden afgesproken. Het hoeft niet op papier. Er is sprake van een arbeidsovereenkomst als de werknemer arbeid verricht, daarvoor loon ontvangt en in een gezagsverhouding ten opzichte van de werkgever werkt. Op basis van artikel 7:655 van het Burgerlijk Wetboek heeft de werkgever wel een informatieplicht over bepaalde gegevens, zoals onder andere de functie, het salaris en de startdatum van de werknemer. Dit is in de Wet transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden uitgebreid waardoor de werkgever de werknemer – afhankelijk van welke gegevens het betreft – hierover binnen een week of maand schriftelijk moet informeren. Om die reden adviseren wij om deze gegevens op te nemen in een schriftelijke arbeidsovereenkomst, dat is wel zo praktisch en daarmee voldoe je als werkgever direct aan deze wetgeving.

In het algemeen geldt dat in de overeenkomst de ‘basics’ horen. Andere zaken, zoals hoe je je moet gedragen, hoe je binnen de organisatie met elkaar omgaat en administratieve en huishoudelijke zaken, passen meer in een handboek of een inwerkprogramma. Wil je weten over welke arbeidsvoorwaarden je als werkgever verplicht moet informeren? Download onze checklist.



CHECKLIST

Wat moet en wat mag

We volgen de indeling zoals voorgesteld in paragraaf 3.2



Het is niet verplicht, maar een arbeidsovereenkomst wint wel aan waarde voor alle betrokkenen als iets gezegd wordt over de essentie van de organisatie. Wat is de missie van de organisatie, vanuit welke visie en kernwaarden wordt er gewerkt? Zie bijvoorbeeld het mooie voorbeeld van Blyde Benelux op de pagina hiernaast..

Ook kan het in dit deel handig zijn om te refereren aan een eventuele CAO, handboek of andere bronnen en afspraken die relevant zijn voor de werknemer-werkgever relatie en die van toepassing te verklaren. Bijvoorbeeld: *“De volgende bijlagen zitten bij deze arbeidsovereenkomst en maken daar onderdeel van uit: Cao xxx en het Personeelshandboek van xxx”*

Uit de overeenkomst moet duidelijk blijken welke partijen de overeenkomst met elkaar sluiten. Dit kan kort en hoeft niet heel formeel. Voor de werkgever volstaat de naam van de organisatie en de vestigingsplaats.

Ook voor de werknemer zijn naam en woonplaats voldoende. Mochten er meerdere mensen met dezelfde naam in de organisatie werken, dan kan eventueel de geboortedatum toegevoegd worden. Ook kan het voor de administratie handig zijn om een uniek (personeels)nummer op de overeenkomst te plaatsen.

Zo kun je *“Organisatie, vertegenwoordigd door <...> hierna te noemen werkgever <...> gevestigd aan de Organisatiedreef te Werkendam, en ondergetekende <...> hierna te noemen werknemer, zijn als volgt overeengekomen <...>”* ook opschrijven als *“Hé <naam> uit <woonplaats>, wat leuk dat jij bij <organisatie> in <vestigingsplaats> komt werken!”*

PRAKTIJKVOORBEELD
BLYDE BENELUX

ARBEIDSOVEREENKOMST

BLYDE BENELUX X < jij > AKA POSITIVE REBEL FOR CHANGE

JOUW NAAM & ADRES

< Voornaam Achternaam >
< Adres >

DIT ZIJN WIJ

Blyde Benelux
Gillis van Ledenberch-
straat 60-H
1052 VJ in Amsterdam

JOUW ROL

< Jouw rol bij Blyde >

TIME & PLACE

Je werkt < X > uur per week. De werkdagen vinden plaats van maandag t/m vrijdag, van < 09:00 tot 18:00 uur>. Dit doen we meestal op ons mooie kantoor aan de Gillis van Ledenberchstraat. Dit mag je natuurlijk gewoon afwisselen met andere (thuis)werkplekken.

SALARIS EN VAKANTIEGELD

Je salaris is < Bedrag > per maand. Dat wordt op/rond de 24^{ste} van de maand aan je overgemaakt. Het vakantiegeld is 8% en dat krijg je in mei van ieder jaar.

DIT CONTRACT START OP

< Datum >
voor
< Bepaald / Onbepaalde tijd >

START EN LOOPTIJD

VAKANTIEDAGEN

Bij Blyde Benelux hebben we onbeperkt vakantiedagen. Waarom? Omdat we geloven in een team dat zich happy en fit voelt en genoeg vrij neemt om dingen te doen waar je blij van wordt. Als enige afspraak hebben we: niet langer dan 3 weken aaneen en altijd in overleg met het team. Wil je langer weg, bijvoorbeeld voor een sabbatical, dan bespreken we dit samen. Hoe we het op papier bijhouden lees je in de bijlage.

DE PERKS

- > Op de “Gillis” (kantoor van Blyde Benelux) eten we gezond, vega, bio én lekker. Alleen de wettelijk verplichte kosten voor lunch worden verrekend met je salaris. De rest is *on us*.
- > Je ontvangt een telefoonvergoeding van max €50 per maand en reiskosten *when needed*.
- > Je maakt deel uit van de pensioenregeling van Blyde Benelux #goedgeregeld.
- > Ontwikkeling en werkgeluk: elk jaar reserveren we budget om onszelf nog verder als mens te ontwikkelen en jouw (werk)geluk te vergroten.
- > Wij leveren alle tools om goed te kunnen werken. Dit kan vanaf je eigen laptop, en als je die niet hebt regelen wij 'm.

OPZEGGEN

Zijn we een *match made in heaven*? Wij denken van wel! Maar soms loopt het anders. We kunnen allebei opzeggen, maar daar gaan we niet vanuit. Opzegging gaat schriftelijk met de wettelijke opzegtermijnen.

GELEKWAARDIGHEID & VERTROUWEN

Bij Blyde Benelux werken we vanuit gelijkwaardigheid en vertrouwen. Vertrouwen dat jij bij ons team en onze kernwaarden past, dat je graag een positieve impact wil maken, vertrouwen dat je je inzet voor het team, je klanten en andere relaties. Vertrouwen dat je goed voor jezelf zorgt en op tijd een break neemt en ook je leuke collega's aanspoort hetzelfde te doen. En tot slot vertrouwen dat je zorgvuldig met alle gegevens en relaties van Blyde Benelux omgaat zo lang je bij ons werkt én daarna.

HAPPIEST OFFICE MET VERANDERVERMOGEN

Noem ons *positive rebels for change* met een businessplan, werkend vanuit de **kernwaarden** *be the change, be positive, be critical, be colaborative* en *be out-spoken*.

BIJLAGE

Geen extra kleine lettertjes, gewoon een uitgebreidere versie van deze onepager. Oh ja, en de vraag hoe jij vanuit jouw idealen wil bijdragen aan positieve verandering.

LET'S CREATE A POSITIVE CHANGE!

SIGN HERE

blyde

SIGN HERE

YES PLEASE!

C

Datum in dienst,
functie, type
aanstelling, arbeids-
duur en proeftijd

Het is belangrijk dat de werknemer weet wanneer hij of zij gaat starten. Vermeld dus duidelijk de **datum van indiensttreding**. Vermeld ook welk **type aanstelling** het betreft; gaat het om een overeenkomst voor onbepaalde tijd of bepaalde tijd? Bij de laatste vorm moet je ook vermelden wat de start- en einddatum is of voor welke duur je de overeenkomst aangaat.

Geef in de arbeidsovereenkomst de **functietitel** aan of de aard van het werk. De werkgever is verplicht om de werknemer hierover te informeren, zodat er geen onduidelijkheid bestaat over welke werkzaamheden de werknemer komt uitoefenen. Eventueel kun je er een verwijzing naar een functieprofiel en een takenpakket aan toevoegen. Niet verplicht, wel informatief voor zowel werknemer als werkgever. In veel gevallen kun je hiervoor ook verwijzen naar een CAO met functiehuis.

Als er de mogelijkheid is om na een tijdelijke overeenkomst door te groeien naar een overeenkomst voor onbepaalde tijd, benoem dat dan. Dit is voor een medewerker fijn om te weten. Wil je tussentijds kunnen opzeggen in een overeenkomst voor bepaalde tijd, dan moet je dit opnemen.

Vermeld wat de omvang is van de aanstelling, de **arbeidsduur** (voltijd, deeltijd, aantal uren). Geef hierbij ook aan hoeveel uur een fulltime dienstverband in jullie organisatie is. Dat kan bijvoorbeeld weer relevant zijn voor het aantal vakantiedagen.

De wetgeving rondom de **proeftijd** is heel strikt. In de wet staat dat je een proeftijd alleen mag opnemen bij een overeenkomst langer dan 6 maanden. Als je een proeftijd wilt, is het advies dan ook om een overeenkomst van 7 maanden aan te gaan met 1 maand proeftijd. Bij een overeenkomst tussen de 6 en 24 maanden mag de proeftijd maximaal 1 maand zijn. Als je dan in de overeenkomst een proeftijd van 2 maanden hebt gezet, is dit niet geldig. Als dit erin staat wordt het ook niet automatisch een maand, maar is er dus geen proeftijd overeengekomen.

Een proeftijd moet altijd schriftelijk zijn overeengekomen. Het alleen toesturen van een overeenkomst volstaat dus niet. Het is ook verplicht om een werknemer te informeren hoe je kunt opzeggen in de proeftijd. Dit kan door een verwijzing naar de wet, maar het is natuurlijk effectiever om in heldere taal uit te leggen hoe je kunt opzeggen en wat er dan gebeurt.

Als het eigenlijk nooit voorkomt dat je medewerkers laat gaan in de proeftijd, dan kun je ook overwegen om de proeftijd uit de arbeidsovereenkomst te laten. Bijvoorbeeld: *"We hebben er het volste vertrouwen in dat onze samenwerking een succes wordt."*

**D**

Salaris en andere
onderdelen loon,
arbeidsvoorwaarden
en pensioen

Daarom spreken we geen formele proeftijd af. Mochten we over en weer het gevoel hebben dat je hier niet op je plek bent, dan spreken we dit naar elkaar uit."

Als het een **uitzend- of payrollovereenkomst** betreft, dan moet je dit duidelijk vermelden. In overige gevallen hoeft je hier niets over te zeggen.

Voor een werknemer is **het salaris** een van de belangrijkste afspraken. Als er een CAO is, dan kun je daar naar verwijzen. Noem daarbij niet alleen de bij de functie en werknemer passende schaal of periodiek, maar ook het daadwerkelijke bedrag dat de medewerker gaat verdienen. Wel zo duidelijk.

Het is verplicht om te vermelden hoe vaak het salaris wordt uitbetaald (bijvoorbeeld iedere 4 weken of 1 x per maand). Het is niet verplicht om te vermelden op welke dag van de maand dat is, maar dat mag uiteraard wel.

Geef ook aan wanneer salarisverhoging plaatsvindt of wanneer iemand een periodiek erbij krijgt. Mocht deze verhoging of periodiek afhankelijk zijn van bepaalde prestaties of bijvoorbeeld een gevolgde opleiding, zet dat er dan expliciet bij. Dan weet de werknemer waar hij of zij aan toe is.

Je bent verplicht werknemers te informeren over **alle onderdelen van het loon**. Het is dan ook verplicht om **vakantietoeslag** te vermelden (meestal 8%) of een **eindejaarsuitkering of dertiende maand**. Geef ook aan wanneer dit uitbetaald wordt (bijvoorbeeld maandelijks of eenmalig in mei of december).

Ook het informeren van medewerkers over **pensioenregelingen** is verplicht. Je kunt hierbij simpelweg verwijzen naar een eventuele CAO, als die van toepassing is, maar het is natuurlijk leuker om aan te geven dat jullie deze voorziening belangrijk vinden en daarom een deel (% noemen) van de premie betalen. Opmerkingen over de specifieke pensioenverzekeraar of stappen die de werknemer moet zetten om het pensioen geregeld te krijgen hoeven niet in de arbeidsovereenkomst, maar kunnen bijvoorbeeld onderdeel zijn van het inwerkprogramma. Zorg er in ieder geval voor dat die informatie makkelijk toegankelijk is.

Licht de positieve arbeidsvoorwaarden die vanuit de organisatie geboden worden extra uit, zoals een eindejaarsuitkering, een dertiende maand, een bonus, en een goede pensioenopbouw. Maar ook een eventuele regeling voor medewerkers die moeite hebben om financieel rond te komen of lunch- en sportfaciliteiten. Het laat zien dat je goed voor je mensen zorgt!



E

Werklocatie,
werkdagen
en werktijden

De wet zegt dat je de werknemer moet informeren over wat de **standplaats** is, ofwel de plaats waar wordt gewerkt. Als er een bepaalde mate van flexibiliteit gevraagd wordt als het gaat om de plaats waar gewerkt wordt, is het goed dit te vermelden. Bijvoorbeeld: 'In geval van drukte of ziekte kan je gevraagd worden op een andere locatie te werken'.

Werkdagen en werktijden: Als er specifieke afspraken of verwachtingen zijn met betrekking tot de dagen of tijden waarop iemand werkt, neem dit dan in de overeenkomst op. Bijvoorbeeld: *'Voor de kennisuitwisseling en de onderlinge binding vinden we het fijn dat je minimaal 2 dagen per week tussen 10-16 uur op kantoor bent. Welke dagen dit zijn, stem je af met je manager of team. De overige dagen kun je zelf bepalen waar en wanneer je werkt'*.

Als dit niet zo is, hoef je er niet per se iets over op te nemen, of je verwijst naar de CAO of het handboek. Dat geldt ook voor **thuiswerken, thuiswerkvergoeding en reiskosten**. Als het om zaken gaat die voor de werknemer relevant of belangrijk zijn, dan kun je die in de overeenkomst aanstippen en in bijvoorbeeld een handboek verder toelichten.

Als de werktijden onvoorspelbaar zijn, dan moet opgenomen worden op welke dagen en uren de werknemer verplicht kan worden om te werken. Daarnaast is het belangrijk om te vermelden of overwerk wordt uitbetaald of dat de werknemer bijvoorbeeld tijd voor tijd krijgt.

In de wet is al vastgelegd waar een medewerker minimaal recht op heeft ten aanzien van **vakantie** (vier keer het aantal uren dat je per week werkt). Dus als je er niks over opneemt in de overeenkomst, heeft een werknemer er alsnog recht op. Meestal krijgt de werknemer meer dan het wettelijk minimum en dat wil je vermelden in de overeenkomst.

Maak het concreet en specifiek. Als je zegt dat een werknemer recht heeft op 25 dagen verlof op basis van een fulltime dienstverband, vermeld dan ook de zin 'op basis van fulltime' en geef aan hoeveel uren dit voor jouw organisatie is. Als dit niet gedaan wordt, heeft ook een parttime werknemer recht op die 25 dagen.

Een werkgever is verplicht om de werknemer te informeren over andere vormen van betaald wettelijk verlof, zoals **zorgverlof of geboorteverlof**. Dit kan opgenomen worden in het handboek, maar als het meer is dan de wet voorschrijft, is het ook goed om dit op te nemen in de arbeidsovereenkomst. Bijvoorbeeld als je 100% ouderschapsverlof doorbetaalt, in plaats van de wettelijke 70%, dan maakt je dit als werkgever aantrekkelijk.



F

Vakantie en
ander verlof



G

Ziekte

Meer informatie over bijvoorbeeld het opnemen van vakantiedagen en verlof kun je opnemen in een handboek en eventueel toelichten in een gesprek. Je mag ook verwijzen naar de website van de Rijksoverheid waar alle wettelijke verlofregelingen worden toegelicht, maar het is natuurlijk duidelijker als je dit zelf uitlegt.

Taal is ook belangrijk. In plaats van 'Je hebt recht op x vakantiedagen', kun je bijvoorbeeld zeggen: *'We vinden het belangrijk dat je work-lifebalance goed is en dat je lekker in je vel zit en stimuleren dan ook dat je je vrije dagen verspreid over het jaar opneemt. Jaarlijks heb je x vrije dagen'*.

Voor **bijzonder verlof**, zoals bruiloften, begrafenissen en verhuizingen, kun je overwegen om medewerkers wat meer vrijheid te geven bij het bepalen waarvoor ze dit inzetten. Voor sommige mensen is het overlijden van een dierbare vriend(in) of huisdier ingrijpender dan het overlijden van een oma of tante (1e of 2e graads verwanten). Vaak is het belangrijkste dat het vrij nemen voor life events in overleg gaat met collega's en de direct leidinggevende. Wil je in kunnen grijpen als iemand wel heel vaak verlof opneemt, neem dan een passage op over hoe je daarmee omgaat. Ga vooral het gesprek met elkaar aan.

In de wet is veel geregeld m.b.t. ziekte. De basisregeling is grofweg dat medewerkers tijdens de eerste twee jaar van ziekte 70% van hun loon blijven ontvangen. Als je hier niet van afwijkt, hoef je er in de overeenkomst niets over te zeggen. Betaal je meer dan de wettelijke regeling? Neem dit dan op in de arbeidsovereenkomst. Dit is namelijk een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde.

Als er sprake is van een **wachtdag**, waarbij bijvoorbeeld voor de eerste ziektedag loon wordt ingehouden of een vakantiedag wordt gerekend, dan moet je dit aangeven in de overeenkomst. Vraag je hierbij wel af of je zo'n wachtdag wilt opnemen. In veel organisaties wordt dit helemaal niet bijgehouden of er wordt niet op gehandhaafd. Werknemers voelen wellicht niet de ruimte om zich ziek te melden, terwijl een dag thuis soms juist goed kan zijn. In plaats daarvan kun je ook overwegen om bij bijvoorbeeld een derde ziekmelding in het jaar met elkaar in gesprek te gaan, omdat dit bovengemiddeld is.

Voor de werknemer is het fijn om te weten wat de regels zijn omtrent ziekte en hoe je je ziek moet melden. Dit kun je opnemen in een handboek of een personeelsreglement. Artikelen rondom ziekte zijn vaak heel negatief geformuleerd. Schrijf in positieve taal, vanuit het vertrouwen dat niemand de intentie heeft om ziek te worden. Mocht een werknemer toch ziek worden, ga je samen kijken wat er nodig is om weer te herstellen.

H

Beschikbaar stellen
van materialen

Veel organisaties stellen bedrijfsmaterialen ter beschikking, zoals **bedrijfskleding**, een **laptop of telefoon**, een **auto van de zaak** of een **gereedschapskist**. Voor werknemers kan dit een enorm pluspunt zijn, dus maak dit soort elementen zichtbaar in de werving. In de arbeids-overeenkomst hoef je er niet per se iets over op te nemen, tenzij er voorwaarden aan verbonden zijn.

Vaak moeten werknemers tekenen voor ontvangst en beloven dat ze netjes met de materialen omgaan. De vraag is of je hier niet gewoon op kunt vertrouwen én of er op gehandhaafd wordt. Als een werknemer per ongeluk een kop koffie over de laptop gooit, wordt er zelden verwezen naar de overeenkomst, maar wordt het gewoon onderling, al dan niet met de verzekering, opgelost. Als werknemers mogen kiezen voor gebruik van eigen apparaten, is het verstandig iets op te nemen over verwachtingen ten aanzien van de beveiliging van gegevens.

In sommige gevallen is het wel belangrijk om iets over materialen op te nemen in de arbeidsovereenkomst. Bedrijfskleding wordt bijvoorbeeld wel eens gebruikt bij oplichtingspraktijken. Het is dan ook essentieel dat medewerkers die na beëindiging van de overeenkomst inleveren.

Een voorbeeld:

- o *Je ontvangt van ons een laptop. Daarnaast kies je voor een telefoon van xxx óf de aanschaf van een eigen telefoon met een jaarlijkse vergoeding van € 250.*
- o *Je mag de apparaten die je ontvangt privé gebruiken, maar ze blijven eigendom van xxx.*
- o *Bij gebruik van een eigen device ben je zelf verantwoordelijk voor de beveiliging van het toestel en de daarop opgeslagen gegevens.*

I

Scholing &
ontwikkeling

Geef aan dat je het belangrijk vindt dat medewerkers zich ontwikkelen en dat jullie dit stimuleren. Dit mag zowel in de arbeids-overeenkomst als in het handboek.

Voor **opleidingen** is het belangrijk aan te geven of er een opleidings-budget beschikbaar is en of een opleiding tijdens werktijd gevolgd kan worden. Voor sommige, met name jongere, medewerkers is dit zelfs belangrijker dan het salaris.

Grofweg is het zo dat als een werknemer (wettelijk of door de organisatie) verplichte scholing moet volgen, je volgens de Wet TVA verplicht bent daar de kosten voor te betalen en ook de tijd die de werknemer hieraan besteedt te vergoeden. Niet-verplichte scholing kun je als werkgever uiteraard ook betalen en faciliteren. Dit is iets waar je je als werkgever mee kunt onderscheiden op de arbeids-markt. Je kunt afspraken maken over wie de studiekosten draagt.

Neem ook iets op over **evaluaties**, zoals functionerings- of beoordelingsgesprekken, waarmee je laat zien dat je ontwikkeling belangrijk vindt. Geef het expliciet aan als de beoordelingen of opleiding van invloed zijn op het salaris, doorgroeimogelijkheden of eventuele bonussen.

Nevenwerkzaamheden hoeven niet altijd een negatief effect te hebben op de betrokkenheid en inzet voor de organisatie. In sommige gevallen kan het zelfs verrijkend zijn. Zo kan het doen van vrijwilligerswerk van grote toegevoegde waarde zijn en is het voor bestuurders handig als ze een breed netwerk hebben. Mocht er sprake zijn van belangenverstrengeling of nevenactiviteiten die het uitvoeren van de functie kunnen beïnvloeden, dan is het wel zaak om hier afspraken over te maken en er in ieder geval transparant over te zijn.

In bepaalde sectoren, zoals de zorg of horeca, komt het regelmatig voor dat werknemers ook bij andere werkgevers werken. Een 'stapeling' van baantjes kan ervoor zorgen dat een medewerker amper meer energie heeft voor het werk dat bij jou wordt uitgevoerd. Dan kan het goed zijn om daar iets over te zeggen. Formeel mag je nevenwerkzaamheden tijdens de afgesproken werktijden alleen verbieden als je daar een objectieve reden voor hebt.

Bijvoorbeeld: *'Veel van onze medewerkers verrichten ook werkzaamheden voor andere organisaties. Dit is wat ons betreft helemaal oké. Als we merken dat je werk bij ons hieronder lijdt, gaan we graag het gesprek daarover aan. Alleen als er een goede reden is, kunnen we besluiten je andere werkzaamheden niet toe te staan. Als jij zelf merkt dat het combineren van werkzaamheden voor anderen je te veel wordt of het elkaar bijt, kaart dit dan aan bij je leidinggevende.'*



K

Verklaring Omtrent
het Gedrag (VOG)

Steeds vaker wordt er om een **VOG** gevraagd voor het uitvoeren van bepaalde functies. Als je dit als organisatie verplicht wilt stellen, moet dit in de overeenkomst opgenomen worden als ontbindende voorwaarde. Leg vast wat de termijn is voor het aanvragen van de VOG en het overleggen daarvan. Bijvoorbeeld: *'Binnen een maand nadat je de arbeidsovereenkomst ondertekend hebt, vraag je een VOG aan. Uiterlijk op datum X moet een VOG ingeleverd zijn, anders eindigt je arbeidsovereenkomst automatisch op die dag.'*

Handhaaf hier ook op. Want als je een werknemer laat doorwerken, dan loopt de overeenkomst door en kun je geen beroep meer doen op de ontbindende voorwaarde.

Leg ook uit waarom je een VOG vraagt, bijvoorbeeld omdat je in een bepaalde sector werkzaam bent. Geef het aan als je een vergoeding biedt en leg duidelijk uit hoe het aanvragen en inleveren in zijn werk gaat en hoelang dit duurt. De beschrijving van deze procedure kan ook in een welkomstbrief. Ook kun je het aanvragen van de VOG opnemen in het inwerkprogramma.

Artikelen over deze onderwerpen worden vaak heel algemeen geformuleerd. Bijvoorbeeld: *'Werknemer verplicht zich tot geheimhouding met betrekking tot alle zaken van werkgever en klanten van werkgever bij de uitvoering van zijn taken die bij deze overeenkomst horen. Deze verplichting geldt ook na beëindiging van het dienstverband'*.

Geheimhoudingsclausules geven mensen het gevoel dat ze helemaal niets over hun werk mogen vertellen aan anderen. Strengere **relatie- of concurrentiebedingen** binden werknemers met huid en haar aan de organisatie en beperken hun toekomstmogelijkheden. In combinatie met dreigende taal en boeteclausules kunnen dit soort bepalingen tot stress leiden en zelfs een reden zijn voor mensen om niet bij jouw organisatie te komen werken.

Bedenk dus goed wát je specifiek wilt afspreken. Bijvoorbeeld in het geval van een **geheimhoudingsverklaring**: wat wil je eigenlijk geheimhouden? Specifieke modellen of instrumenten waarmee gewerkt wordt of de winstmarges? Misschien zijn er onderdelen waarover je juist wél wil dat werknemers vertellen, omdat je er trots op bent of omdat het jullie unieke aanpak onderstreept.

Bij **concurrentie- of relatiebedingen** kun je in overleg bepalen wat redelijke termijnen zijn. En misschien vind je het prima als iemand voor zichzelf begint en een bepaalde klant meeneemt, maar wil je rondom bepaalde relaties of klanten aparte afspraken maken. Het getuigt van betrokkenheid bij je werknemers als je ook waakt over hun intellectuele eigendom en de eventuele relaties die zij zelf meebrengen en hier goede afspraken over maakt.



L

Intellectueel
eigendom,
geheimhouding,
relatiebeding



M

Overige bepalingen

Zo kun je over en weer profiteren van elkaars inbreng en ontwikkeling. Een concurrentie- en relatiebeding is niet geldig in een contract voor bepaalde tijd, tenzij er sprake is van zwaarwegende bedrijfsbelangen.

In de praktijk wordt er niet altijd gehandhaafd op concurrentie- en relatiebedingen en komen de boeteclausules zelden aan de orde. Hoe algemener bepalingen zijn geformuleerd, hoe lastiger ze zijn om te handhaven en hoe moeilijker ze standhouden mocht het onverhoopt tot een rechtszaak leiden. Bedenk bij deze clausules dus goed of het echt nodig is om ze op te nemen en wat het risico is als je dat niet doet.

Beperk communicatie rondom deze thema's niet tot de overeenkomst. Blijf continu in gesprek over zaken die je belangrijk vindt rondom gepast gedrag, geheimhouding, omgang met eigendommen en klanten en stakeholders. Laat dit voortdurend terugkomen tijdens overleggen, liefst met concrete voorbeelden. Bijvoorbeeld dat iemand thuis best mag vertellen dat hij of zij een conflict had met een klant, maar niet vertelt hoe die klant heet. Maak werknemers bewust van het belang van de organisatie en wanneer ze dat belang mogelijk schaden.

Het kan zijn dat er nog aanvullende bepalingen zijn die je met elkaar vast wil leggen. Bijvoorbeeld gedragsregels, afspraken over inclusie en (psychologische) veiligheid, administratieve processen of huishoudelijke zaken. Dit soort bepalingen horen meer thuis in een handboek of kunnen tijdens de inwerkperiode worden gedeeld.

Als het afwijken van deze bepalingen consequenties heeft, zoals ontslag op staande voet bij diefstal en ongewenste intimiteiten of terugvordering als een medewerker niet op tijd informatie doorgeeft of een opleiding afrondt, dan is het wel belangrijk om een expliciete link op te nemen naar deze regels. Vaak wordt dit gedaan door het handboek of een onderliggend reglement van toepassing te verklaren.

Organisaties worstelen er soms mee dat medewerkers de informatie in het handboek of op intranet niet lezen en later claimen dat zij geen kennis hadden van de regelingen. De bewijslast hiervoor ligt bij de werkgever. Advies is de documenten in PDF mee te sturen met de arbeidsovereenkomst en deze van toepassing te verklaren in de overeenkomst. Je kunt uiteraard mensen ook laten tekenen voor ontvangst van het handboek. Maar het is nog leuker én effectiever om elementen eruit op te nemen in het inwerkprogramma. Zo krijgt men de mores en werkwijze van de organisatie goed in de vingers en hoeft een rechter later niet te oordelen of werknemers voldoende geïnformeerd waren.

3.4 HALTE 7 – REGELS REKKEN IN HET REGELWOUD



Bij de vorige halte is al zoveel mogelijk een onderscheid gemaakt tussen wat moet van de wet en waar je als organisatie meer ruimte hebt om eigen accenten te leggen. Mensen vinden het echter best moeilijk om die ruimte te zoeken en vinden. Ze zijn verstrikt geraakt in het regelwoud en weten zich daar niet zomaar een weg uit te banen.

Projectleider Boukje Keijzer publiceerde in 2021 een methode om de rek in de regels te vinden³, die ook in de pilot is toegepast. Deze methode bestaat onder meer uit een vijftal ontregelvragen en zeven rekstrategieën om meer ruimte in regels te creëren.

Vijf ontregelvragen

Bij het ontrafelen van je arbeidsvoorwaarden, zoals verwoord in een arbeidsovereenkomst, denken mensen vaak dat bepaalde bepalingen erin moeten staan. In paragraaf 3.3 hebben we hier al vanuit de wet naar gekeken, maar je kunt jezelf ook een aantal vragen stellen om te achterhalen waar de ruimte zit.

- 1. Waar staat dat?** Er wordt bij het opstellen van arbeidsovereenkomsten regelmatig geschermd met 'de wet' of 'dat moet zo van de accountant'. Als de wet erbij wordt gepakt, blijkt daar vaak helemaal niet te staan wat men dacht. En ook de accountant kan niet altijd aantonen waarop zijn of haar adviezen zijn gebaseerd. Check dus altijd eerst of je aannames kloppen, of het echt moet zoals je denkt.
- 2. Wie heeft de voorwaarde opgesteld?** Vanuit de Wet TVA zijn in paragraaf 3.3 enkele voorwaarden genoemd die geregeld moeten worden

tussen werkgever en werknemer. Daarnaast zijn veel arbeidsvoorwaarden vastgelegd in CAO's en vertaald naar richtlijnen voor organisaties in de betreffende branche. Daar is door vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers al flink over onderhandeld. Als organisatie heb je daarbinnen enige vrijheid in hoe dit wordt uitgewerkt in bijvoorbeeld een handboek. Als je iets wilt veranderen aan de bestaande praktijk, dan moet je dus misschien bij je eigen managementteam zijn, en niet zozeer bij de wetgever of brancheorganisatie.

- 3. Wat is de realiteit?** We hebben de neiging om de regel als werkelijkheid te zien, terwijl we in de praktijk vaak een andere invulling geven aan regels dan hoe ze op papier geformuleerd staan. Zo hebben sommige organisaties een uitgebreide regeling voor het opnemen van buitengewoon verlof (alleen bij bruiloften of begrafenissen van verwanten in de eerste of tweede graad), terwijl in de praktijk teams zelf oplossingen verzinnen als bijvoorbeeld iemand overstuur is door de dood van een goede vriendin. Of er zijn strenge regels over geheimhouding of concurrentiebeding, waar nooit op gehandhaafd wordt. De vraag is dan of je de realiteit ombuigt en mensen alsnog 'dwingt' om de regels te volgen, of dat je de regels aanpast naar hoe het er in de praktijk aan toe gaat.

4. Wat gebeurt er als je het anders doet?

We hebben de neiging om ons braaf aan de regels te houden en standaard voorbeeld-overeenkomsten te kopiëren en te gebruiken. Dan kunnen we ook niet de fout ingaan. Maar om een sterk werkgeversmerk neer te zetten en je, zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt, te onderscheiden is het soms aan te raden buiten de lijntjes te kleuren. CAO's hebben bepalingen die strikt opgevolgd moeten worden. Dit geldt zeker voor standaard CAO's. Veel CAO's zijn minimum CAO's. Dat betekent dat je als werkgever wel in positieve zin van de CAO mag afwijken. Bijvoorbeeld als je een extra vrije dag wilt toevoegen aan de afspraken die in de CAO zijn gemaakt.

In sommige gevallen kun je risico's lopen als je een passage weglaat of anders invult. Maar misschien ben je wel bereid om dat risico te lopen. Een streng concurrentiebeding kan voor sommige sollicitanten een reden zijn om niet voor jou te kiezen, terwijl je hun expertise hard nodig hebt. In de praktijk kom je met een goed gesprek bij vertrek vaak ook verder dan met dreigende afspraken vooraf.

Het kan zijn dat de organisatie op basis van slechte ervaringen in het verleden op een bepaald vlak geen enkel risico durft te lopen. Een uitbrander van de accountant of een medewerker die met belangrijk intellectueel eigendom de deur uit is gelopen, kunnen zorgen voor organisatietrauma's die maken dat de organisatie extra voorzichtig is met bepaalde zaken. Neem dit soort ervaringen serieus en leg hiervoor vast wat nodig is. Maar vraag je ook even af of de angst van toen nog steeds reëel is. En hoe groot de kans is dat het weer gebeurt.

5. Wat probeer je er eigenlijk mee te regelen?

Bij arbeidsrelaties zijn de voorwaarden in de overeenkomst met name gericht op het vastleggen van afspraken over functie en salaris en het uitsluiten van risico's. Zoals het risico om vast te zitten aan een slecht functionerende medewerker, of om schade te leiden doordat een medewerker bij de concurrent gaat werken en bedrijfsgeheimen of relaties meeneemt.

De vraag is of de arbeidsvoorwaarden of vastgelegde afspraken ook altijd bijdragen aan het beoogde doel. Als jouw strenge concurrentiebeding ervoor zorgt dat iemand niet bij jou wil werken, maar voor de concurrent kiest, dan bereik je er het tegenovergestelde mee. Als je strikt vastlegt hoeveel uren medewerkers moeten werken omdat je bang bent dat ze de kantjes ervan aflopen, dan is de kans ook groot dat ze elke minuut overwerk bij je in rekening brengen. Inclusief een negatieve sfeer, waarin men meer bezig is met de eigen rechten en plichten, dan met het samen de schouders eronder zetten om mooie resultaten te boeken. Bedenk dus goed wat je probeert te regelen met de afspraken die je vastlegt en wat het daadwerkelijke effect ervan is in de praktijk.

³Bron: Uitleg rekstrategieën

Zeven rekstrategieën



Om meer ruimte in de regels te creëren, zonder het broodnodige houvast te verliezen, kun je ook een aantal rekstrategieën toepassen. Deze kun je zien als knoppen om aan te draaien bij het vinden van een betere balans tussen regels en rek.



1. Tijd rekken. Bij deze rekstrategie gaat het om het spelen met tijd. Bij arbeidsovereenkomsten kun je dan denken aan de proeftijd: hoelang moet die duren? Kies je voor een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd en wat zijn daarbij je beweegredenen? Is het altijd nodig om dingen voor lange tijd vast te leggen, of kan een relatiebeding bijvoorbeeld ook kort gelden? Timing blijkt een handig instrument te zijn om in te zetten. Wil je bijvoorbeeld stimuleren dat je medewerkers elk jaar hun vakantiedagen opmaken? Zorg dan dat je ze daar in oktober even aan herinnert, in plaats van erop te vertrouwen dat ze nog weten wat daarover in het handboek stond dat ze bij de start van hun aanstelling kregen.



2. Volume verminderen. Bij deze rekstrategie draait het om de vraag of we minder vast kunnen leggen. Kunnen we de hoeveelheid informatie die iemand moet invullen beperken? Gelden alle bepalingen voor alle medewerkers of misschien alleen voor mensen met een bepaalde functie of salarisschaal? Beperk het aantal protocollen in je handboek tot die onderdelen die vaak gebruikt worden en formuleer zo kort en bondig mogelijk.



3. Hart verruimen. Bij het hart verruimen gaat het erom dat je elkaar ziet als mens en uitgaat van vertrouwen. Bijvoorbeeld het vertrouwen dat mensen zorgvuldig met jouw spullen omgaan en zich niet zonder reden ziek melden. Is het nodig om alles zwart-op-wit vast te leggen of is de ervaring dat men binnen een team er eigenlijk altijd wel uitkomt met elkaar? Zorg dat mensen in je organisatie zich veilig genoeg voelen om dingen aan te kaarten en elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag.



4. Perspectief verbreden. Met een open mind en brede blik komen niet alleen onduidelijke passages in je overeenkomst in beeld, maar ook alternatieve oplossingen. Door de hele arbeidsrelatie in ogenschouw te nemen, wordt zichtbaar welke zaken je op welk moment het beste aan de orde kunt stellen, bijvoorbeeld in de werving- en selectiefase of inwerkperiode. Niet alles hoeft in de arbeidsovereenkomst opgenomen te worden. Ook blijkt het heel zinnig te zijn om eens bij de burens te kijken hoe zij iets geregeld hebben. De deelnemers aan het project hebben veel van elkaar geleerd. Niet alleen bij het opstellen van arbeidsovereenkomsten, maar ook over het vertalen van kernwaarden naar afspraken, onboardingprogramma's, ontwikkel- en exitgesprekken en omgaan met conflicten.



5. Maatwerk leveren. Voor bepaalde medewerkers of functies zoek je misschien naar maatwerkoplossingen in de afspraken. Dat zie je vaak terug in de overeenkomsten van managementposities. Maar als je tientallen, honderden, of zelfs duizenden nieuwe medewerkers per jaar aanneemt, dan werkt maatwerk niet. Kijk dan of je meer categorisch voor verschillende typen functies andere afspraken wilt maken.

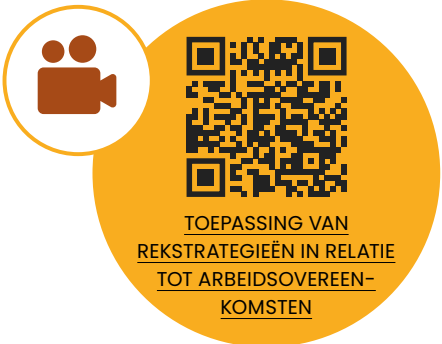


6. Regel oprekken. Deze rekstrategie biedt veel mogelijkheden om de arbeidsovereenkomst echt aan te laten sluiten bij jouw organisatie. Als je kritisch naar je arbeidsovereenkomst of handboek kijkt, zijn er altijd wel elementen die je kunt schrappen. Bijvoorbeeld omdat een concurrentiebeding helemaal niet relevant is voor jouw organisatie of medewerkers. Bij conscious contracting gaat het om het bijstellen van bepalingen in de overeenkomst, zodat die meer in balans zijn en het welzijn van zowel werknemer als werkgever een plek krijgt. Misschien moet je her en der een artikel verduidelijken of wil je artikelen toevoegen. Bijvoorbeeld een extra vrije dag voor iedereen om hun verjaardag te vieren of een bonus die helemaal past bij jouw organisatie. Je kunt er ook voor kiezen om bepaalde items zoals integriteit of geheimhouding niet in de arbeidsovereenkomst vast te leggen, maar gedurende het jaar terug te laten komen als thema in teamgesprekken.



7. Pippi Langkousen. Als het echt om onzinnige regels gaat, dan moet je net als Pippi het lef hebben om ermee op te houden. Je kunt er ook op vertrouwen dat er veel zaken zijn die medewerkers prima onderling, in goed overleg, kunnen regelen. In de trant van: "Ik heb het al vaak gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan!". Benut de professionaliteit van je medewerkers bij het opstellen van je arbeidsovereenkomst. Zij weten namelijk vaak precies wat ze zou motiveren om zich aan bepaalde afspraken te houden. En maak iets leuks van je arbeidsovereenkomst, door er een creatief element aan toe te voegen dat helemaal past bij jouw organisatie. En durven vertrouwen op de professionaliteit van medewerkers voor het opstellen van regels die wél bijdragen aan de beoogde doelen. Daag elkaar uit om bewust regels te overtreden om zo samen tot betere oplossingen te komen.

Met deze rekstrategieën is in vrijwel elke arbeidsovereenkomst ruimte te creëren, zonder het houvast dat de bepalingen bieden kwijt te raken. Probeer het maar eens. Want tussen de regels is er veel meer ruimte dan je denkt.



3.5 HALTE 9 - WELZIJNSCHECK

Een van de belangrijkste elementen van conscious contracting is dat het draait om afspraken waarbij het welzijn van alle betrokkenen is meegewogen. In hoeverre blijkt uit de overeenkomst (of onderliggende stukken) het commitment aan het welzijn en de bloei van je medewerkers?

Dimensies van welzijn

De mens is een sociaal wezen dat in samenwerking met anderen tot bloei kan komen. Het gaat daarbij om de erkenning van de medewerker als individu, als persoon. Als iemand met een eigen mening en met potentie om zicht te ontwikkelen – zowel binnen als buiten de organisatie. Via je werk kun je als medewerker laten zien wie je bent, wat je kunt en hoe je kunt bijdragen aan het collectief.

Belangrijk daarbij is dat je als medewerker invloed hebt op je eigen werk en op je relatie met collega's en leidinggevend. Vanuit de organisatie creëer je een context waarbinnen medewerkers tot bloei kunnen komen. De missie, visie en waarden van de onderneming vormen daarbij de leidraad.

Het is best lastig om hier als organisatie objectief naar te kijken. Ga je niet (onbewust) toch met name uit van de belangen en behoeften van de organisatie? Is er echt sprake van gelijkwaardigheid?

Om je hierbij te helpen ontwikkelden we een Welzijnscheck, die bestaat uit 10 dimensies met een aantal vragen. Kijk naar je arbeidsovereenkomst met deze vragen in het achterhoofd en bespreek ze met collega's of medewerkers om zo eventuele blinde vlekken bij jezelf te voorkomen.

De **Welijnscheck** is voor een belangrijk deel gebaseerd op het Welzijnsweb, dat eerder ontwikkeld werd door projectteamlid prof. Harry Hummels. Als je meer wilt weten over welzijn in relatie tot werk, verwijzen we je graag naar zijn publicaties, zoals 'Wending naar welzijn in werk - Een onderzoek naar agape en arbeid in bedrijven'.



DE 10 DIMENSIES VAN WELZIJN

1. **Persoonlijke ontwikkeling en groei (talent)** Krijgen medewerkers de kans om hun talent te ontdekken, zich verder te ontwikkelen en te groeien en bloeien? En is ontwikkeling een mogelijkheid of is het een must? Komt in de overeenkomst goed naar voren hoe medewerkers ondersteund worden in het realiseren van hun potentieel?
2. **Persoonlijke waardigheid (identiteit)** Kunnen medewerkers volledig zichzelf zijn en worden ze hierin erkend? Sluit de taal die gebruikt wordt niemand buiten?
3. **Persoonlijke stem (invloed)** Is er ruimte voor medewerkers om hun stem te laten horen en luistert de organisatie hier ook naar? Wordt er daadwerkelijk iets gedaan met hun inbreng? Hebben medewerkers invloed op de koers van de organisatie?
4. **Bedrijfsresultaten (impact)** Kunnen alle medewerkers een bijdrage leveren aan het resultaat en wordt elke bijdrage gezien en gewaardeerd? Is voor medewerkers duidelijk op welke manier zij bijdragen en ervaren zij hun werk als zinvol?
5. **Controle (agency)** Hebben medewerkers invloed op hun eigen werkzaamheden? Kunnen ze zelf bepalen hoe (en waar) ze hun werk doen?
6. **Relaties (vertrouwen)** Is er aandacht voor goede onderlinge relaties met collega's en leidinggevend? Wordt er gewerkt op basis van vertrouwen en wordt dit ook expliciet gemaakt en (voor)geleefd door leidinggevend? Is er een vertrouwenspersoon?
7. **Persoonlijk contact (digitalisering)** Is er aandacht voor het belang van persoonlijk contact voor goede samenwerking? Kennen collega's elkaar persoonlijk?
8. **Wederkerigheid in meetbaarheid** Worden er vergelijkbare eisen gesteld aan werkgever en werknemer als het gaat om het zichtbaar maken van inspanningen en resultaten? Of moeten werknemers op gedetailleerd niveau verantwoording afleggen over hun tijd en taken, terwijl het management wegkomt met vage toezeggingen en gebrekkige terugkoppeling van acties?
9. **Privacy** Wordt er zorgvuldig omgegaan met gegevens en vertrouwelijke informatie die gedeeld wordt? Wordt de inhoud van vertrouwelijke coachingsgesprekken niet gebruikt bij beoordelingen?
10. **Culturele druk** Is er sprake van transparantie over wat er van medewerkers wordt verwacht en ruimte om nee te zeggen? Of ervaren medewerkers veel culturele druk om aan bepaalde onuitgesproken regels te voldoen (bijvoorbeeld op het gebied van overwerk)?

3.6 HALTE 13 – IMPLEMENTATIE EN BORGING

Conscious contracting is een proces dat nooit helemaal af is. De wereld kan veranderen (denk aan de opkomst van thuiswerken door corona), evenals de organisatie (snelle groei of een fusie). Ook vinden er regelmatig wijzigingen in de wet plaats die mogelijk ook impact hebben op de arbeidsovereenkomst. Dit vereist een continue dialoog met relevante stakeholders en een regelmatige check of de arbeidsovereenkomst nog past bij de omstandigheden en ambities.



Het aanpassen van de arbeidsovereenkomst kan ook impact hebben op andere facetten van de organisatie. Zo wordt vaak de hele employee journey onder de loep genomen, het inwerkprogramma aangepakt of het handboek herschreven. Bepaalde elementen uit de arbeidsovereenkomst worden besproken tijdens de selectieprocedure of verwerkt in het inwerkprogramma. Onderdelen die over opleiding en ontwikkeling gaan, komen terug in de functionerings- en beoordelingscyclus. Vaak wordt er ook meer aandacht besteed aan de invloed van medewerkers op de organisatie en de binding met collega's. En wordt er bewuster gekeken hoe conflicten kunnen worden voorkomen of opgelost (zie ook de introductietekst overover preventive law in paragraaf 4.1 Kennisgebieden). Ook hiervoor geldt: maak keuzes die passen bij jouw organisatie en houd het behapbaar voor jezelf en je collega's.

We zien dat sommige organisaties de smaak te pakken krijgen en ook andere aspecten van de organisatie vanuit het perspectief van medemenselijk ondernemen willen aanpakken. Zoals de inkoopprocessen, medezeggenschap en de samenwerking met externe stakeholders. Het proces van conscious contracting wordt dan ook toegepast op inkoopcontracten en samenwerkingsovereenkomsten. Of er wordt gekeken hoe medemenselijkheid op andere manieren vorm kan krijgen in de organisatie.

Jennifer Pronk, HR Officer bij pilot-traject deelnemer Valstar Simonis: "Het pilot-traject is een 'upgrade' van het geheel: vanaf het eerste sollicitatiegesprek tot de stappen die je daarna neemt en de informatie die je deelt. Het moet allemaal kloppen en overeenkomen met onze cultuur en kernwaarden, in een nieuw jasje en geschreven op een medemenselijke manier. Op die manier identificeren nieuwe medewerkers zich in het juiste stadium al met onze organisatiecultuur. Wat mij betreft de juiste stap richting een sterk werkgeversmerk."



3.7 BEREN OP DE WEG

Als je aan de slag gaat kom je, net als de deelnemers aan ons project, onderweg vast ook beren op de weg tegen. Beren die zijn neergezet door collega's, bestuurders of tegenstanders van je plannen om de arbeidsovereenkomst aan te pakken. Of die in je eigen hoofd oppoppen als je serieus overweegt om dat te doen. Of obstakels die een soepele implementatie van de nieuwe arbeidsovereenkomst in de weg staan. Beren op de weg kom je tegen bij elk verandertraject, niet alleen als je aan de slag gaat met conscious contracting.



STURINGSBEREN

- o kernwaarden zijn nog niet vertaald naar HR en de arbeidsovereenkomst
- o wat is onze visie op xyz eigenlijk?
- o we willen zowel flexibiliteit als houvast bieden. Wat weegt zwaarder?
- o maatwerk versus standaardisatie



RELATIEBEREN

- o dit moet erin van de accountant, belastingdienst, inspectiedienst of juristen
- o draagvlak: medewerkers willen graag houvast en hechten aan uitgebreide regels
- o als het te jolig wordt nemen medewerkers de overeenkomst niet meer serieus
- o rol van de OR



ORGANISATIEBEREN

- o mandaat: daar gaat een andere afdeling over
- o tijd: te weinig tijd of capaciteit om dit te doen
- o timing: andere prioriteiten
- o systemen: dit kan niet in ons systeem worden aangepast



PERSOONLIJKE BEREN

- o ik weet niet waar ik moet beginnen
- o ik ben geen jurist, ik heb er te weinig verstand van
- o onzekerheid over wat mag en niet mag

Gelukkig hoeft een beer op de weg niet meteen het einde van de route te betekenen. Door beren serieus te nemen en goed te analyseren, kunnen ze vaak onschadelijk gemaakt worden. Maar het is wel van belang om goed te luisteren naar de mensen die beren op de weg zetten. Elke beer staat namelijk voor een geluid in de organisatie waar aandacht aan besteed moet worden, voordat je verder kunt.

Vier categorieën beren op de weg

De beren kunnen grofweg ingedeeld worden in 4 categorieën, die elk hun eigen kenmerken hebben.



Persoonlijke beren spelen op individueel niveau. Dit zijn de beren die zeggen: Ik kan het niet, mag het niet, durf het niet anders te doen. Bij conscious contracting gaat het bijvoorbeeld om gebrek aan tijd om erin te steken, maar ook om gebrek aan (juridische) kennis die mensen huiverig maakt om ermee aan de slag te gaan. Soms vragen mensen zich af of zij wel de juiste persoon zijn om dit te doen, omdat het niet binnen hun mandaat past of bij hun karakter. Voor veel organisaties is het een nieuwe manier van omgaan met elkaar. Het is nodig om mensen te helpen om te begrijpen waar het over gaat en te laten zien dat medemenselijk ondernemen waarde toevoegt.



Organisatieberen raken aan hoe de organisatie is ingericht. Dit zijn de beren die zeggen: Het kan of mag niet anders dan het nu gaat, omdat het systeem er niet op ingericht is. Soms zijn er andere prioriteiten waardoor het niet lukt om conscious contracting op te pakken. Ook zijn er vaak mensen van verschillende afdelingen bij betrokken (HR, juridisch, werving en selectie, directie), wat de aanpak van arbeidsovereenkomsten complex maakt. ICT-systemen zitten soms in de weg of de eisen die in de organisatie aan vormgeving gesteld worden.



Sturingsberen geven aan hoe vanuit het bestuur tegen bepaalde waarden wordt aangekeken, vaak ingestoken vanuit de missie of visie van een organisatie. Dit zijn de beren die zeggen: Het hoort te gaan zoals het nu gaat en niet anders, daar sturen wij op. Niet elke organisatie die met conscious contracting aan de slag wil, heeft medemenselijkheid al in de missie, visie of kernwaarden verankerd. De neiging is om dat eerst te gaan regelen, maar dat is niet noodzakelijk. Je kunt ook gewoon beginnen met het aanpakken van je arbeidsovereenkomsten en van daaruit meer zicht krijgen op hoe medemenselijkheid in de organisatie is vormgegeven. Zo geeft de arbeidsovereenkomst sturing via de waarde en identiteit van de organisatie.

Het is wel handig om conscious contracting in samenhang met andere ontwikkelingen in de organisatie te presenteren. Bijvoorbeeld door het te koppelen aan de organisatieontwikkeling in het algemeen, aan aantrekkelijk werkgeverschap of het werving- en selectiebeleid. Zo voorkom je eventuele weerstand omdat medewerkers het gevoel hebben dat er weer iets nieuws over hen uitgestort wordt.

Bij de sturingsberen gaat het vooral om het creëren van duidelijkheid over wat de organisatie belangrijk vindt. Wil je maatwerk als het gaat om medewerkers, of vooral vereenvoudiging en standaardisatie van de arbeidsvoorwaarden? Wil je flexibiliteit bieden of juist houvast? Als er sprake is van specifieke gevoeligheden of risico's die de directie niet wil lopen, is het ook van belang om daar duidelijk in te zijn. In essentie allemaal vormen van leiderschap. Waarbij niet alleen gekeken moet worden naar de directie, maar ook naar persoonlijk leiderschap van medewerkers. Managers hebben de neiging om te denken dat ze weten wat goed is voor hun medewerkers, en vergeten nog al eens om dit ook daadwerkelijk te checken bij die medewerkers. Zorg dus dat je die stem van de medewerkers goed hoort, bijvoorbeeld door de OR actief te betrekken. Het draait immers om hun welzijn.



Relatieberen raken aan hoe de organisatie zich verhoudt tot de samenleving, of dat nu klanten zijn of maatschappelijke partners. Dit zijn de beren die zeggen: We zijn afhankelijk van anderen, die bepalen dat het niet anders kan. Hierbij wordt vaak verwezen naar de accountant, de jurist, maar ook naar de Belastingdienst, de Inspectie of de branchevereniging. Uiteraard moet je je ook verhouden tot deze partijen, maar binnen de eigen organisatie is er veel ruimte om de rek op te zoeken. Zeker als je dit goed kunt onderbouwen vanuit je eigen missie en visie. Goede, tijdige communicatie over wat je wilt veranderen en waarom, maakt een wereld van verschil.

De beren die in een organisatie te vinden zijn, zeggen veel over waar je aan moet werken om beweging te krijgen in het systeem. Uiteraard zijn er allerlei kruisbestuivingen tussen de soorten beren. Want iets wat op persoonlijk niveau speelt, heeft vaak te maken met hoe de organisatie is ingericht of wordt aangestuurd.

Op berenjacht!

Om beren te verjagen is het allereerst van belang om te checken of ze kloppen. Veel angsten voor beren op de weg zijn gebaseerd op vage onderbuikgevoelens, geruchten of aannames. Het is dan ook belangrijk om de feiten te scheiden van de aannames.

Tijdgebrek kan bijvoorbeeld een beer zijn, maar het aanpassen van de arbeidsovereenkomst neemt bij de meeste organisaties veel minder tijd in beslag dan ze vooraf dachten. In enkele dagen, verspreid over een aantal maanden, kunnen forse stappen gezet worden. Je wint tijd door met elkaar, met de laptop erbij, te gaan zitten en ter plekke aan de arbeidsovereenkomst te sleutelen. Het heeft dus zin om 'af te pellen' waar je precies tegenop ziet. Dat kan in de praktijk best meevallen.

Elke berensoort vraagt om een andere verjaag strategie:

Persoonlijke beren vragen om introspectie en goede informatievoorziening. Deze Routekaart vormt daarvoor al een mooi begin. Neem je collega's mee in je verhaal. Laat ze zien wat je wilt gaan doen, wat er concreet verandert en waarom je dit belangrijk vindt.

Organisatieberen verdwijnen door dingen anders te organiseren, door mandaat te verleggen, met budgetten te schuiven of kokers te doorbreken. Organisatieberen zijn vaak wat moeilijker te verjagen, maar als bepaalde hobbels eenmaal genomen zijn, kun je meteen meters maken. Verzend niet in eindeloze plannenmakerij, maar ga gewoon beginnen. Met kleine stappen die je langzaam verbreedt.

Sturingsberen vragen om dialoog tussen collega's onderling en om bestuurlijke afwegingen tussen verschillende waarden. Leer omgaan met eventuele dilemma's en durf deze expliciet te maken.

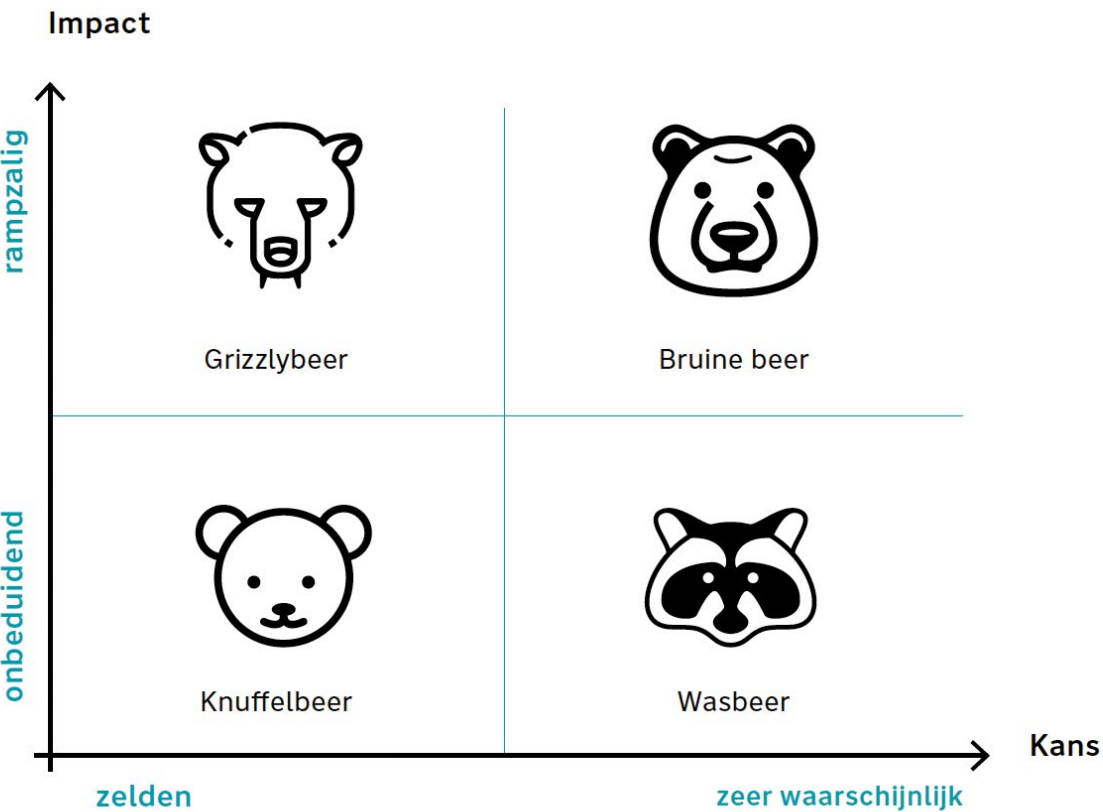
Relatieberen vragen om dialoog tussen de organisatie en de omgeving. Daarbij helpt het om je in te leven in de ander: wat is voor hen belangrijk, waar liggen hun belangen en zorgen? Dat zorgt voor begrip over en weer, waardoor ruimte voor beweging ontstaat.

Berenmatrix

De berenmatrix is bedoeld om te bepalen welke beren met stip geadresseerd moeten worden. Beren lijken namelijk onoverkomelijke obstakels te zijn, maar niet elke beer is even gevaarlijk. Om het gevaar van beren in te schatten, kun je gebruikmaken van de berenmatrix. Die draait om twee assen:

- o Hoe groot is de kans dat deze beer de weg verspert? (kans)
- o Hoe erg is het als dat gebeurt? (impact)

De kans dat je weerstand tegenkomt van collega's is bijvoorbeeld groot, maar niet rampzalig (wasbeer). Je kunt de kans op deze weerstand verkleinen door hen goed mee te nemen in je verhaal. Bij grizzly's en bruine beren is het vooral zaak om te zorgen dat je de impact verkleint.



Berenlandschap

Niet elke beer is jouw probleem. Sommige beren staan misschien op je eigen weg, zoals persoonlijke beren. Andere beren staan op het pad van je leidinggevende of op het pad van een andere afdeling. Je hoeft niet in je eentje de hele berenarmada te bevechten, maar kunt anderen inzetten om dat samen met jou te doen. Ieder vanuit zijn eigen positie en met zijn eigen kwaliteiten als wapens. Weten op wiens pad een beer zich bevindt, maakt duidelijk wie er aan zet is om de beer te verjagen.

Door uit te zoomen en alle beren tegelijkertijd in ogenschouw te nemen, wordt niet alleen zichtbaar op wiens weg ze eigenlijk staan, maar ook welke beren je als eerste tegenkomt en over welke beren je je pas later zorgen hoeft te maken. Het helpt om te bepalen wat het beste moment is om beren aan te pakken en in welke volgorde je dat gaat doen.

Neem daarbij niet alleen de beren mee die je zelf kunt bedenken, maar verzamel ook de beren van alle andere mensen die je nodig hebt om verder te komen met je plannen. Door hen mee te nemen bij het schetsen van het hele berenlandschap, kweek je vertrouwen in je aanpak. Het zorgt ervoor dat ze zich gezien en gehoord voelen en je aanpak steunen. En als het je lukt om hun beren van de weg af te krijgen, dan zijn zij waarschijnlijk ook bereid om jou te helpen als dat nodig is. Het delen van het totale berenland-schap met anderen heeft nog meer voordelen. Het laat je collega's zien dat je niet over één nacht ijs gaat. Dat je realistisch bent en je verdiept hebt in de obstakels die voor andere afdelingen en betrokkenen zwaar wegen. Maar ook dat je je daardoor niet automatisch laat weerhouden. En dat werkt inspirerend.

“
prof. Harry Hummels: “Een grote verandering realiseren kost veel tijd. Je gaat actief met je beren op weg. In het samen optrekken met de beren zit veel waarde. Je gaat meebewegen met elkaar. Mensen meekrijgen in een verhaal vergt tijd en begrip. Laat zien wat de voordelen voor hen zijn.”

Vergeet de flamingo's niet!

Met al deze aandacht voor de beren op de weg, zou je bijna vergeten dat er ook flamingo's zijn. Je nieuwe arbeidsovereenkomst levert niet alleen maar gedoe op, maar ook heel veel moois: ruimte om aan te sluiten bij de eigen organisatiewaarden en om recht te doen aan medewerkers. Waarmee je een aantrekkelijker werkgever wordt voor zowel nieuwe als bestaande werknemers. Dat zijn de flamingo's waarvoor je op pad bent gegaan. Vergeet niet om die ook in beeld te brengen!



4. HET PROJECT CONSCIOUS CONTRACTING

In het economische verkeer worden de relaties tussen mensen meestal vastgelegd in overeenkomsten. Deze overeenkomsten, zoals arbeidsovereenkomsten, beperken zich echter vaak tot een juridische inkadering van de relatie, gericht op het uitbannen van risico's voor de 'dominante' partij in de relatie (de werkgever in arbeidsrelaties). De overeenkomsten reflecteren niet hoe de organisatie om wil gaan met mensen en dragen noch in inhoud, proces of toon bij aan het belang en welzijn van alle betrokkenen. Het effect daarvan is dat de relatie gereduceerd wordt tot een ongelijkwaardige zakelijke overeenkomst tussen partijen, die geen recht doet aan de waarde van de relatie.

Het project Conscious Contracting heeft als doel organisaties te helpen om in hun overeenkomsten recht te doen aan de betrokken mensen en hun

onderlinge relaties en daarmee de economie een positieve, mensgerichte impuls te geven.

Het project is partner van Medemenselijk Ondernemen en wordt mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation.

In het project bieden we organisaties diverse mogelijkheden om aan de slag te gaan in hun organisatie. Zelf of met ondersteuning van (de juristen) van ons projectteam. Alle informatie vind je op de website.



4.1 ACHTERGROND

In het project zijn wetenschappelijke inzichten en methodieken uit drie verschillende, elkaar versterkende, kennisgebieden gebundeld:

1. Preventive Law

Preventive Law staat voor een paradigma wijziging in het rechtsdenken. Daar waar juristen gewend zijn achteraf zaken te analyseren en problemen op te lossen, wil preventive law juristen leren problemen te voorkomen en daarmee de eventuele gang naar de rechter te vermijden. Projectteamleden Prof. Dr. Eric van de Luitgaarden (Universiteit van Maastricht en Hogeschool Zuyd) en Bas Martens (Lexence) brengen deze kennis en expertise in.

2. Het fenomeen van ontregelen

Regels zorgen voor duidelijkheid en houvast, maar zetten ook de werkelijkheid vast. Daardoor komen goede ideeën nooit voorbij 'kan niet', 'mag niet' en 'past niet' en is er onvoldoende ruimte voor de menselijke maat of maatwerk. We hebben steeds complexere systemen opgetuigd voor het maken en bewaken van regels, die steeds minder ruimte bieden voor de noodzakelijke rek. De methodiek De regels en de rek, ontwikkeld door projectleider dr. Boukje Keijzer, biedt een goede basis voor professionals en organisaties om stap voor stap toe te werken naar een situatie waarin regels en rek beter in balans zijn. Dit gebeurt in een drietal fasen:

Ontrafelen: In de eerste fase wordt in kaart gebracht tegen welke regels mensen aanlopen en in hoeverre zij die als beperkend ervaren. Vervolgens wordt gekeken wat deze regels eigenlijk proberen te regelen. Welk houvast moeten ze de organisatie bieden? Ook wordt gekeken of de gekozen invulling van regels daadwerkelijk bijdraagt aan het beoogde houvast.

Ontregelen: In de tweede fase wordt aan de hand van een zevental rekstrategieën bekeken waar de rek in de regels zit. Deze rekstrategieën zijn beschreven in paragraaf 3.4. Ze dragen eraan bij dat in de organisatie het goede gesprek gevoerd wordt over de missie, visie en kernwaarden van de organisatie en hoe dat vertaald wordt naar regels.

Ontknopen: In de derde fase wordt gekeken op welke manier rek in de regels aangebracht kan worden. En wordt ingegaan op de obstakels (beren op de weg, zie paragraaf 3.7) die daarbij nog in de weg staan, zodat deze geadresseerd kunnen worden.



3. Agape in Bedrijven/ Medemenselijk ondernemen

Het gedachtegoed Agape in Bedrijven/medemenselijk ondernemen is ontwikkeld door projectteamlid prof. Harry Hummels. Het onderscheidt zich van begrippen als maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedeelde waardecreatie, sociaal ondernemerschap of humanistisch management door een ander perspectief op de bedrijfsvoering. Het gaat om een bedrijfsvoering die denkt en handelt vanuit de ander, door die ander actief te betrekken bij het bevorderen van zijn of haar welzijn.

Agape heeft drie belangrijke kenmerken:

- o het maakt onze verbinding met de gemeenschap en de wereld om ons heen duidelijk, en dus ook dat we in de kern sociale wezens zijn;
- o het vereist werkelijk luisteren naar de ander en werkelijk horen en je verhouden tot wat die zegt. Dit veronderstelt dat we die ander willen leren kennen;
- o het impliceert handelen; een in daden uitgedrukte toewijding aan het welzijn van anderen.

In bedrijven betreft agape alle stakeholders van de onderneming, naast de eventuele aandeelhouders ook de werknemers, de klanten, de toeleveranciers (ook de indirecte, verderop in de toeleveringsketen), omwonenden et cetera. De relaties met deze stakeholders worden deels ingevuld via overeenkomsten. Vanuit agapeïsch perspectief is het van groot belang om bij de totstandbrenging van die overeenkomsten niet slechts bezig te zijn met het afdekken van risico's voor de dominante partij, maar te handelen vanuit de wens om ook bij te dragen aan de bloei van de wederpartij.



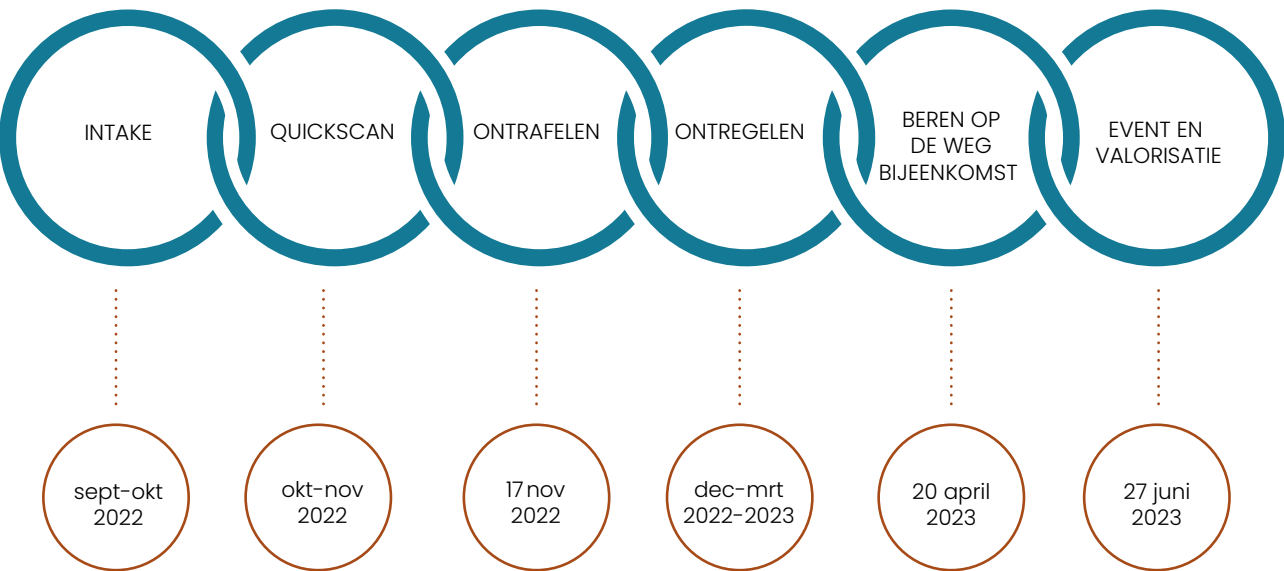
4.2 PILOT-TRAJECT

Vanuit de drie kennisgebieden is een propositie opgesteld om zeven organisaties in een pilot-traject ervaring met conscious contracting op te laten doen. Dit pilot-traject heeft als doel om de deelnemende organisaties:

- o te helpen **reflecteren op hun eigen overeenkomsten** en de mate waarin daarin recht wordt gedaan aan relaties en de daarbij betrokken mensen;
- o te **inspireren en stimuleren** met voorbeelden dat het ook anders kan, evengoed op een juridisch verantwoorde manier;
- o te **ondersteunen** om dit anders te gaan doen in hun eigen werkpraktijk en samen met andere organisaties concrete tools hiervoor te ontwikkelen.

Met als eindresultaat aansprekende overeenkomsten, die juridisch verantwoord zijn en bijdragen aan een duurzame en gelijkwaardige relatie met medewerkers. Die aansluiten bij de waarden en identiteit van de organisatie en bijdragen aan een betere arbeidsmarktpositie.

De deelnemende organisaties, te weten Actief Zorg, BPlusC, Gemeente Alkmaar, PostNL, The Colour Kitchen, Valstar Simonis en VIISI, doorliepen in het pilot-traject een aantal stappen:



Intake - Per organisatie vond een intakegesprek plaats met iemand van de directie, de interne projectleider, betrokken juristen, HR-adviseurs en/of een afvaardiging van de medewerkers.

Quickscan - Iedere organisatie voerde een Quickscan uit om te zien hoe het welzijn van medewerkers aan bod komt in arbeidsovereenkomsten en in processen in de aanloop naar contractering (zie ook paragraaf 3.1).

Ontrafelen - In de ontrafelsessie gingen de deelnemende organisaties samen ontrafelen welke regels er in de weg zitten om arbeidsovereenkomsten te sluiten die recht doen aan alle betrokkenen.

Ontregelen - In een ontregelsessie keken we per organisatie wat specifieke aandachtsgebieden zijn en waar ruimte in de regels te creëren is. Ook verkenden we andere manieren om arbeidrelaties vorm te geven. Hiervoor worden diverse tools aangereikt en is (juridisch) advies en ondersteuning beschikbaar gesteld.

Beren op de weg bijeenkomst - Bij het proces van conscious contracting komen de deelnemers aan het pilot-traject in de praktijk allerlei ‘beren op de weg’ tegen. Deze beren zijn in kaart gebracht en besproken in een bijeenkomst met de deelnemende organisaties en experts.

Event en valorisatie - De opbrengsten van het pilot-traject (inzichten, cases, modelovereenkomsten en deze Routekaart) werden gedeeld tijdens een event en vervolgens verder verspreid.

“

Britta Schoenmakers, adviseur P&O bij pilot-traject deelnemer Actief Zorg:
“Dit is echt zo iets dat je uitstelt, omdat je denkt dat het lastig gaat worden. Maar als je er eenmaal mee aan de slag gaat, blijkt dat helemaal niet zo te zijn en wordt het meteen ook een heel leuk project. Althans, zo hebben wij dat ervaren.”

PRAKTIJKVOORBEELD
ACTIEF ZORG



Hallo, welkom bij Omke Jan!

Wat wij jou bieden: een ARBEIDSOVEREENKOMST voor BEPAALDE TIJD.

Jouw functie: zelfstandig werkend kok.

Deze functie is voor de indeling vergeleken met referentiefunctie kok II, met referentienummer K.4.1, schaal 4 uit het Handboek Referentiefuncties Bedrijfstak Horeca (zie ook www.referentiefunctieshoreca.nl).

Startdatum: 1 juli 2023
Einddatum: 30 juni 2024
Opzegtermijn 1 maand.

Jouw salaris: € per maand op basis van 38 uur, exclusief 8% vakantiegeld.
Dit is periodiek x schaal x.
We vergoeden jouw reiskosten woon-werkverkeer op basis van € 0,21 per kilometer.

Het salaris wordt uitbetaald rond de 15^e van de volgende maand.
Het vakantiegeld wordt in mei uitbetaald.

Je hebt recht op 25 vakantiedagen per kalenderjaar.

In de maanden juli en augustus kunnen er in principe geen vakantiedagen worden opgenomen. Uitzonderingen in overleg. Vakantie-uren dienen te worden opgenomen in het jaar waarin zij zijn opgebouwd. Overuren worden gecompenseerd door tijd voor tijd. Als tijd voor tijd binnen 12 maanden na vaststelling van overwerk niet mogelijk is worden overwerkuren uitbetaald.

We melden je aan bij het Pensioenfonds Horeca & Catering.
Voor deze overeenkomst is de Horeca CAO van toepassing.

Naam medewerker Jan Bles, eigenaar Omke Jan
Woudsend, 5 mei 2023

Handtekening Handtekening

Bijlage: huishoudelijk reglement

Omke Jan
0514-855026
info@omkejan.nl

Iewâl 44
8551PT Woudsend
omkejan.nl



4.3 DO-IT-YOURSELF TRAJECT

De oproep om mee te doen aan het pilot-traject leverde zoveel reacties op dat we, met steun van de Goldschmeding Foundation, ook een Do-It-Yourself traject zijn gestart.

Zo'n 80 organisaties, waaronder ROTO, Marleen Kookt, Sociaal Werkbedrijf Utrecht (UW), Stichting MVO Nederland, IDFA, Verstegen Spices & Sauces, Picnic, Webmastery, Team Patty Duijn, 7People, Eosta BV, Mindcare Assen en Social Impact Factory, hebben dit Do-It-Yourself traject doorlopen. Wil je weten wie nog meer? [Bekijk onze praktijkvoorbeelden.](#)

Deelnemers kregen elke week via de mail concrete opdrachten waar ze in de eigen organisatie mee aan de slag konden gaan. Ze volgden online masterclasses met uitleg en inspiratie en live Q&A's met inhoudelijke (juridische) experts waarin ze vragen konden stellen. Via de online community (LinkedIn groep) konden deelnemers onderling ervaringen en voorbeelden uitwisselen.

Wil jij ook in vier maanden tijd een nieuwe, medemenselijke arbeidsovereenkomst? Doe dan mee aan het Do-It-Yourself traject.



Het Do-It-Yourself traject heeft deelnemer IDFA enorm geholpen om aan de slag te gaan met conscious contracting. Saskia Knol, HR-manager: "Het juridische aspect vond ik het meest interessant en ook nodig om de vervolgstappen te kunnen nemen. En het is fijn om van andere organisaties te horen hoe ze erin staan en waar ze tegenaan lopen. Het geeft een kijkje in de keuken dat je normaal niet krijgt. Ik kreeg er energie van!"



4.4 PROJECTTEAM

Kernteam

Het project wordt gedragen door een breed samengesteld projectteam. Met een kernteam dat verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken, de projectregie, de inhoudelijke vormgeving van het programma en de communicatie.



7Zebra's
Projectleider, 'De regels van de rek',
inhoudelijke analyse en vertaling
naar instrumenten
DR. BOUKJE KEIJZER



Programmamanagement
& communicatie
MONIQUE VERING



Project & communicatie support
NICOLETTE SCHOLTES

Eerdere projectteamleden



Project & communicatie support
JUDITH STEITNER

Inhoudelijk experts

Daarnaast zijn een aantal wetenschappers en enkele inhoudelijke (juridische) experts bij het project betrokken.



Universiteit van Maastricht
Medemenselijk Ondernemen
PROF. HARRY HUMMELS



**Universiteit van Maastricht
en Hogeschool Zuyd**
Preventive Law
PROF. ERIC VAN DE LUIJTGAARDEN



Buro Beknopt
Inhoudelijke analyse
SASKIA DE HOOG



7Zebra's
Inhoudelijke analyse
MARGOT GERRITSEN



BVDV
Juridische expertise
DANIËL MAATS



BVDV
Juridische expertise
EVELYNE HOF



Lexence
Juridische expertise
BAS MARTENS

COLOFON

Met dank aan:
De pilot-traject deelnemers:



De deelnemers aan het Do-It-Yourself traject, NEUF & Associates, Omke Jan, Blyde Benelux, de projectteamleden, Elze Ghijssen, Suzanne Ekel en Jan van Wijngaarden (Goldschmeding Foundation)

Auteurs: Boukje Keijzer en Monique Vering
Coördinatie: Judith Steitner en Nicolette Scholtes
Interviews: Judith Steitner en Sandra Dijkman Dulkes
Eindredactie: Sandra Dijkman Dulkes
Vormgeving: Karin Jansen
Videografie: Maikel Hurts/SKIRR

