

Contracten die werken voor mensen

Boukje Keijzer & Monique Vering

CONTRACTEN
die werken voor
mensen

**CONSCIOUS CONTRACTING
IN DE PRAKTIJK**

VANDUUREN
MANAGEMENT

Inhoud

Introductie	9
Waarom dit boek	9
Voor wie is dit boek	12
Hoe lees je dit boek	12
1 Wat is conscious contracting?	14
Waarom traditionele contracten tekortschieten	14
Van risicobeheersing naar relatievorming	15
Onderscheid met andere vormen van contracteren	16
Kennisgebieden als basis	18
Wat levert conscious contracting op?	21
De pijlers van conscious contracting	25
Aan de slag met proces, inhoud en vorm	28
INTERVIEW	
Eric van de Lijtgaarden, bijzonder hoogleraar en lector	30
IN DE PRAKTIJK	
• Webmastery	34
• Sea Ranger Service	38
2 Contracteren als proces	40
Contract als onderdeel van de employee journey	40
Contractering als werkproces	45
Doe het samen!	48
Begin met het einde voor ogen	55
Van proces naar inhoud	57
QUICKSCAN	
Waar sta je nu?	58

IN DE PRAKTIJK

- **Vattenfall** 64
- **PostNL** 68
- **Purpose** 72
- **Schoonmakend Nederland** 74

3 | Inhoud die werkt voor iedereen 79

Wat moet erin van de wet? 79

Wat wil je erin zetten? 93

Wat hoort waar? 99

Van inhoud naar vorm 103

INTERVIEW

Daniël Maats, *arbeidsrechtadvocaat BVDV* 104

IN DE PRAKTIJK

- **Blyde** 107
- **Future Up** 108
- **Breman** 112
- **Moos** 116

4 | Een passende vorm 120

Vorm en inhoud: hand in hand 120

Laat zien wie je bent 122

Aansluiting bij medewerkers 126

Samenhang in je overeenkomst 129

Al doende vormgeven 130

Hulp van AI 132

Van vorm naar uitvoering 133

INTERVIEW

Jacco Vonhof, *voorzitter MKB-Nederland* 134

IN DE PRAKTIJK

- VIISI 136
- Mindcare 137

EINDSCAN

Klaar voor implementatie 138

5 | Laten landen in de praktijk 142

Verwerken in werkprocessen 142

Communicatie over het nieuwe contract 143

Stap voor stap uitrollen 145

Andere HR-processen en -documenten aanpakken 147

Verbreding naar andere contracten 149

Medemenselijk ondernemen 150

INTERVIEW

Harry Hummels, hoogleraar Maastricht University 153

IN DE PRAKTIJK

Gemeente Alkmaar 156

6 | Gewoon beginnen 160

Schrijfwijzer 163

Bedankt! 230

Samen werken aan beter 232

Over de auteurs 234

Bronnen 236

Introductie

“Onze arbeidsovereenkomst? Daar schaam ik me gewoon voor.”

Het kwam uit haar tenen, deze verzuchting van een HR-professional. En zij is niet de enige. Veel werkgevers ervaren ongemak bij het versturen van een arbeidsovereenkomst. De inhoud, de toon en de vorm sluiten niet aan bij wie zij als organisatie zijn. Medewerkers begrijpen de overeenkomst niet, juristen worstelen met het gebruik van eenvoudige taal en de soms tegenstrijdige belangen van werkgever en werknemer. Recruiters krijgen vragen van kandidaten die simpelweg willen weten wat ze nu eigenlijk tekenen.

Intussen groeit het besef dat een arbeidsovereenkomst meer is dan een juridisch document. Het is een manier om je als organisatie te onderscheiden. Een visitekaartje. Het warme welkom waar je als organisatie in je werving- en selectieprocedure zo zorgvuldig naartoe werkt. Een overeenkomst die laat zien wie je bent als organisatie, wat je te bieden hebt en wat je belangrijk vindt in de samenwerking. En dat is precies waar conscious contracting over gaat. Bewust gelijkwaardig en begrijpelijk contracteren. Uitgaand van vertrouwen en in lijn met de identiteit van de organisatie.

Het perspectief van conscious contracting is niet alleen waardevol voor arbeidsovereenkomsten. Ook andere contracten, bijvoorbeeld met klanten, leveranciers, subsidie- of samenwerkingspartners, kunnen wel een menselijke twist gebruiken. In dit boek richten we ons met name op conscious contracting in de arbeidsrelatie, tussen werkgevers en werknemers. We gebruiken daarbij de termen ‘arbeidsovereenkomst’ en ‘contract’ door elkaar heen.

WAAROM DIT BOEK

Misschien had je er al eerder van gehoord. Van conscious contracting. Bijvoorbeeld toen Tony’s Chocolonely in 2020 met een kleurrijke onepager kwam als arbeidsovereenkomst. Sindsdien is de belangstelling voor conscious contracting snel toegenomen.

Tegelijkertijd ontbreekt een goede kennisbasis. De kennis over dit onderwerp is versnipperd: een mengelmoes van artikelen over *visual contracting*, praktijkvoorbeelden van advocatenkantoren of losse organisaties, aangevuld met filosofische perspectieven vanuit het arbeidsrecht of het HR-vakgebied.

TONY'S CHOCOLONELY EMPLOYMENT AGREEMENT

START

what's your name?

 start date: indefinite period
 till date

your role:

.....
 job level: (check out your impact profile for all the details)
 work location: Amsterdam

probation period:
 0 1
 month(s)

We both can break up at any time, in writing and with the statutory notice period in mind. Our collaboration stops automatically on the day you reach the State Pension Age (AOW in Dutch..)

ON A SERIOUS NOTE, PART 1

- You agree that you will handle all confidential Tony's information eh.. confidentially.
- All work results that you develop or create, solely or jointly with others, during your employment with us is owned by Tony's Chocolonely (called 'Intellectual Property rights'..). When we split up, you will return all documents relating to our business and your work for us to us (like reports, manuals, drawings, correspondence and customer lists), obtained by you during your time with us, without keeping any copies.

OUCH!

..mind your step! you're off to those nerve-racking serious notes

gross salary:

€.....
 per month (on a fulltime basis)
 + 8% holiday allowance.

number of hours per week: 4 0
 divided over 0 5
 working days.

(but hey.. results are more important than the number of hours you make)

Unlimited holidays, with a minimum of 28 days (based on a fulltime working week). You have to take these days off as a minimum to stay healthy and sane and to make sure you spend enough time with family, friends and to things you like to do.

ON A SERIOUS NOTE, PART 2

- You can't accept a provision or compensation from our relations or clients. Only if it's chocolate coins.
- Want to combine your job at Tony's with another fancy side job? Make sure you discuss it upfront.
- The Serious about People Guide, as it is or as it will be, is part of this agreement so read it well before you sign..
- This Agreement falls under Dutch law.

STOP
YOU ARE GOING TOO FAST!
 ..go to the serious stuff for a cool down!

other Tony's benefits:

- expense allowance of € per month for work related purchases
- Annual company bonus
- pension plan
- participation in Tony's Chocolonely's Stock Purchase Plan (Golden Wrapper), when you meet the rules and conditions of the plan
- monthly commuting allowance
- NS business card for work related travels
- bright, shiny company car
- Swafiets

BACK TO START

PS. We will take a lovely mugshot of you and put it on a eh.. mug, among other things, like our website or annual FAIRreport. You might also be photographed on other moments, because we occasionally give a peek of working life at Tony's online or in other publications. Mhkyay?

HOORAY

Marleke Been (on behalf of Jan Hutj), for Tony's Team B.V. says..

yes no

Tony's Chocolonely
 Danzigerkade 23B
 1013 AP Amsterdam

sign here →

..... says.. yes no

you sign here →

Met dit boek brengen we theorie, praktijk en proces samen. We laten zien dat conscious contracting geen hype is of een visueel trucje, maar een fundamenteel andere manier van kijken naar afspraken. Een manier die ruimte biedt voor gelijkwaardigheid, vertrouwen én juridische stevigheid.

Wij schrijven dit boek omdat we in de praktijk hebben gezien wat het oplevert wanneer organisaties op een bewuste, mensgerichte manier afspraken maken met hun medewerkers. Sinds 2022 hebben we samen met meer dan 160 organisaties geëxperimenteerd, geleerd en gewerkt aan een andere manier van contracteren. Met input van wetenschappers, (sociaal) ondernemers, HR-specialisten en (arbeidsrecht)advocaten.

Veel van deze organisaties hebben inmiddels een glanzende nieuwe arbeidsovereenkomst in gebruik. Ze hebben naast hun arbeidsovereenkomst ook andere aspecten van de arbeidsrelatie aangepakt, zoals het werving- en selectieproces, het handboek, het inwerkprogramma of de ontwikkelingscyclus. En ze ervaren dat loslaten loont: vertrouwen als uitgangspunt leidt tot een hechtere verbinding. De inzichten die dit heeft opgeleverd, delen we graag, samen met veel praktijkvoorbeelden. We laten daarmee zien dat het écht anders kan.

De kern van conscious contracting

Conscious contracting is een krachtige en praktische manier om de relatie met je medewerkers te bestendigen. Werkgevers én werknemers worden er blij van.

Een conscious contract rust op vier pijlers:

- **Identiteit:** het contract laat zien waar de organisatie voor staat.
- **Gelijkwaardig:** er is oog voor de waarden en belangen van alle betrokken partijen.
- **Vertrouwen:** de kwaliteit van de relatie staat centraal, in plaats van controle en wantrouwen.
- **Begrijpelijk:** afspraken worden vastgelegd op een manier die iedereen kan begrijpen.

VOOR WIE IS DIT BOEK

Dit boek is geschreven voor:

- **HR-professionals** (managers, adviseurs, recruiters) die meer recht willen doen aan de mensen in hun organisatie. Die zoeken naar manieren om medewerkers te binden. Die zich willen onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt en willen laten zien waar de organisatie voor staat. Of die zich ergeren aan de overgejuridiseerde arbeidsovereenkomsten die niemand echt begrijpt en die vooral vragen oproepen.
- **(Arbeidsrecht)juristen** die willen dat arbeidsovereenkomsten juridisch stevig genoeg zijn om risico's voor de werkgever af te dekken, maar ook de belangen van medewerkers in het oog willen houden. Die zich hard maken om aan alle wettelijke eisen te voldoen, maar ook willen dat mensen begrijpen waar ze voor tekenen.
- **Communicatieprofessionals** die hard werken aan een consistente stijl en boodschap voor de organisatie, naar buiten en naar medewerkers toe, en voor wie de arbeidsovereenkomst nu een afwijkende doorn in het oog is. Die weten dat als taal en toon aansluiten bij de belevingswereld van hun collega's, zij zich gezien en thuis voelen in de organisatie. En die weten dat de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt steeds bewuster kiest voor waarden-gedreven, inclusieve en mensgerichte organisaties.
- **Leidinggevend en ondernemers** in mensgerichte organisaties met een duidelijke missie en visie, die willen dat medewerkers daar bewust samen met hen de schouders onder zetten. Die medewerkers zoeken die het DNA van de organisatie herkennen en onderschrijven.
- **Studenten HRM, bedrijfskunde of rechten** die de arbeidsrelatie van morgen vorm willen geven op een manier die aansluit bij een waardengedreven toekomst. Waarbij de aandacht voor profit, planet, people én purpose in evenwicht is.

Kortom, een boek voor iedereen die werk wil maken van contracten die werken voor mensen.

HOE LEES JE DIT BOEK

In het boek staan we allereerst uitgebreid stil bij **wat conscious contracting is**. We vertellen over de **opbrengsten**, zowel op maatschappelijk, organisatie- als individueel niveau, en de impact op het denken en doen van organisaties die hiermee aan de slag gaan.

We gaan in op de kernelementen van conscious contracting:

- **Proces** – hoe kom je tot een overeenkomst die werkt voor alle betrokkenen
- **Inhoud** – wat leg je vast, waarom en waar
- **Vorm** – welke taal en vorm passen hierbij.

We besteden ook aandacht aan de **implementatie** – hoe introduceer je het nieuwe contract en houd je het levend in de praktijk?

We delen veel inspirerende **praktijkvoorbeelden**. Organisaties die met conscious contracts werken, vertellen in interviews over hun ervaringen. Ze delen hun successen en slimme tips, maar ook de obstakels die ze tegenkwamen en hoe ze die hebben aangepakt. Door het hele boek vind je bovendien allerlei verschillende arbeidsovereenkomsten ter inspiratie. Het boek wordt aangevuld met interviews en praktische inzichten van **betrokken experts**.

Achterin is een uitgebreide **Schrijfwijzer** opgenomen met alternatieve formuleringen voor veelvoorkomende bepalingen, wettelijke kaders en overwegingen.

Je kunt het boek van A tot Z lezen, maar ook thematisch gebruiken. Of bijvoorbeeld een specifieke contractbepaling opzoeken, waar je een andere draai aan wilt geven.

Gewoon beginnen

We helpen organisaties om arbeidscontracten op te stellen die aansluiten bij hun identiteit en waarden – en waar zowel werkgevers als werknemers blij van worden. We hopen dat dit boek je inspireert én activeert om zelf aan de slag te gaan. Samen met collega's.

Bewust.

Met lef.

En vooral met veel plezier.

Want als er ruimte is voor mensen, dan werken contracten pas echt.

Boukje Keijzer & Monique Vering

1 Wat is conscious contracting?

Conscious contracting is een manier van afspraken maken die bewust aandacht geeft aan de relatie tussen de betrokken partijen. Niet alleen de inhoud van de overeenkomst telt, maar ook de manier waarop die tot stand komt en wordt beleefd.

De oorsprong van deze benadering ligt in de Verenigde Staten, waar onder meer jurist Kim Wright al jaren pleit voor een juridische praktijk waarin recht wordt gedaan aan de menselijke maat. Sindsdien heeft deze beweging zich wereldwijd verder ontwikkeld. In Nederland zien we varianten onder de noemers 'bewust contracteren', 'medemenselijk contracteren', 'duurzaam contracteren', 'transformatief contracteren', 'positief contracteren', 'betekenisvol contracteren' of 'relationeel contracteren'.

Wij kiezen ervoor om de Engelse term te gebruiken omdat die meerdere betekenissen heeft: 'conscious' als referentie aan het geweten en de morele afweging om recht te doen aan de betrokken mensen en hun waarden. En 'conscious' in de betekenis van bewust: met aandacht kijken naar overeenkomsten en afwegen wat je erin wilt opnemen en waarom.

WAAROM TRADITIONELE CONTRACTEN TEKORTSCHIETEN

Contracten zijn in de basis bedoeld om de samenwerking te bekrachtigen. In de praktijk ontstaat vaak juist het tegenovergestelde: afstand en wantrouwen. Zeker in arbeidsrelaties komt dit scherp naar voren.

Een contract is zelden het resultaat van een gelijkwaardig gesprek. Het is meestal een eenzijdig opgesteld document dat juridisch correct is, maar menselijk gezien tekortschiet. Medewerkers worden nauwelijks betrokken bij de totstandkoming en ervaren de overeenkomst niet als iets dat ook hún belangen weerspiegelt. De taal is veelal formeel, gesloten en wantrouwend van toon. Bepalingen worden geformuleerd vanuit angst voor misbruik of conflict en niet vanuit vertrouwen in de ander. De inhoud sluit vaak ook niet aan bij wat besproken is in de werving- en selectieprocedure en bij de identiteit van de organisatie.

Dit alles heeft gevolgen. Contracten kunnen relaties verkillen nog voor ze goed en wel begonnen zijn. Ze kunnen vervreemden van wat er echt toe doet: werkplezier, gedeelde waarden en verbinding. Wie zich niet herkent in de afspraken, zal zich er minder verantwoordelijk voor voelen en er niet naar 'gaan leven'. Bovendien vergroot een eenzijdige, juridiserende benadering de kans op conflicten en verkleint het de ruimte voor dialoog. In plaats van de relatie te versterken, kunnen contracten dus afstand creëren. Tenzij je ze bewust anders vormgeeft.

VAN RISICOBEBEERSING NAAR RELATIEVORMING

In het traditionele contractdenken staat, zoals hiervoor aangegeven, risicobeheersing vanuit het perspectief van de dominante partij centraal. De contracten zijn geschreven door juristen voor juristen.

Conscious contracting draait dat om. De relatie staat voorop en niet de risico's. De overeenkomst is geen eindproduct, maar een momentopname in een voortdurend gesprek tussen partijen die iets waardevols met elkaar willen opbouwen. Het contract is een uitnodiging om samen na te denken over de bedoeling van de samenwerking, over wat je wilt bereiken en hoe je met elkaar omgaat als er iets verandert of schuurt. Dat vraagt om taal die begrijpelijk is, om procesafspraken die recht doen aan ieders belangen en om bereidheid om in gesprek te gaan, ook als het spannend wordt.

ONDERSCHIED MET ANDERE VORMEN VAN CONTRACTEREN

Bij contracten denken we vaak aan lijvige juridische documenten. Er zijn inmiddels gelukkig al veel andere vormen om zaken met elkaar vast te leggen. Een paar voorbeelden:

- **Visual contracting** zet in op toegankelijkheid: heldere taal, schematische weergave, kleuren en iconen. Zo is een contract voor iedereen begrijpelijk en uitnodigend.
- **Legal Design of Contract Design** gaat nog een stapje verder: het contract wordt vormgegeven met behulp van design thinking en als product benaderd. De beleving en wensen van de gebruiker staan centraal. Wat wil die lezer? Hoe gebruikt hij of zij het document? Dat vraagt om cocreatie met de gebruikers.
- In sectoren als de zorg of publieke dienstverlening zien we de beweging van **transactioneel** naar **relationeel contracteren**. Dat betekent dat organisaties samenwerken op basis van gedeelde doelen, flexibiliteit en governance, en niet alleen prijs en volume vastleggen.

TRADITIONEEL CONTRACTEREN

- ▶ Gericht op risicobeheersing
- ▶ Opgesteld vanuit de dominante partij
- ▶ Formeel, juridisch taalgebruik
- ▶ Contract is een eindpunt
- ▶ Richt zich vooral op wat er mis kan gaan (wantrouwen)
- ▶ Vaste juridische kaders, weinig ruimte voor maatwerk
- ▶ Conflicten worden in de rechtbank uitgevochten

CONSCIOUS CONTRACTING

- ▶ Gericht op het versterken van de relatie
- ▶ Ontwikkeld in dialoog, met oog voor belangen van beide partijen
- ▶ Begrijpelijke, toegankelijke taal
- ▶ Contract is een startpunt
- ▶ Heeft oog voor zaken die mis kunnen gaan, maar richt zich vooral op wat er samen bereikt kan worden (vertrouwen)
- ▶ Ruimte voor context, waarden en organisatie-identiteit
- ▶ Conflicten worden voorkomen of in dialoog tot een goed einde gebracht

Conscious contracting combineert deze stromingen: het is visueel toegankelijk, gebruiksvriendelijk én het resultaat van samenwerking tussen de betrokken partijen. Het brengt proces, inhoud en vorm samen en doet recht aan zowel de relatie als de juridische zekerheid.

Conscious kapitalisme

Conscious contracting is inhoudelijk geworteld in conscious capitalism, een term die de Amerikaanse ondernemer John Macky, medeoprichter en CEO van Whole Foods Market, in 2007 als eerste opwerpt. Bedrijven die hier uitdrukking aan geven, hebben een helder doel dat uitstijgt boven geld verdienen. Ze zijn zich bewust van de belangen en behoeften van hun stakeholders en stemmen deze weloverwogen op elkaar af. Ze stellen leiders aan die dienstbaar zijn aan het doel en de belangen. En ze beschikken over een cultuur die zich kenmerkt door openheid, vertrouwen, gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid.

Conscious contracting vertaalt die principes naar het concrete niveau van arbeidsrelaties.

Bron: [Betekenisvol werk begint bij het contract, 2025](#)

KENNISGEBIEDEN ALS BASIS

Conscious contracting staat niet op zichzelf. Het is geworteld in drie kennisgebieden die elk op hun eigen manier bijdragen aan het ontwikkelen van menswaardige, duurzame afspraken: **preventive law, de regels en de rek, en medemenselijk ondernemen**. Samen vormen ze de onderliggende kennisbodem voor dit boek en voor de conscious contracting-aanpak die we in de praktijk hebben ontwikkeld.

Preventive law – problemen voorkomen in plaats van uitvechten

Waar veel juridische opleidingen zijn gestoeld op het conflictmodel – partij A tegenover partij B en een rechter die beslist – biedt *preventive law* een alternatief. De benadering richt zich op het voorkomen van geschillen en het versterken van relaties via duidelijke, doordachte en mensgerichte afspraken.

Niet procederen, maar voorkomen. Niet strak juridiseren, maar zoeken naar wat werkt voor beide partijen. Vaak geldt hierbij dat hoe minder dwingend afspraken vastgelegd worden, hoe groter de kans is dat het niet tot een conflict komt. Simpelweg omdat er veel meer ruimte is om in gesprek te gaan.

“De juridische praktijk is sterk downstream ingericht: we komen pas in actie als het conflict er al is. Preventive law zegt juist: kijk upstream. Waar ontstaan deze problemen eigenlijk en wat kun je vooraf doen om ellende te voorkomen?”

~ prof. dr. Eric van de Luijtgaarden, bijzonder hoogleraar preventive law aan Maastricht University en lector aan Zuyd Hogeschool

Lees het interview op pagina 30

In de context van arbeidsovereenkomsten betekent dit: kijken naar wat een medewerker écht nodig heeft om goed te kunnen functioneren – ook juridisch. Dat kan betekenen dat je, in plaats van boeteclausules en dreigende bepalingen op te nemen, juist inzet op goede procesafspraken. Bijvoorbeeld over het bespreekbaar maken van zaken, conflictbemiddeling of doorontwikkeling, zodat je samen kunt voorkomen dat conflicten escaleren. Hoe blijf je in dialoog over hoe het gaat? Wat zijn geschikte momenten en manieren om bij te sturen? Zet je mediation in als je er samen niet uitkomt?

Preventive law is nog geen gemeengoed in de meeste organisaties. Toch worden in de praktijk vaak al allerlei manieren ingezet om relaties goed te houden en juridische strijd te voorkomen. Breng die met elkaar in kaart en kijk, eventueel in overleg met een jurist, hoe jullie conflicten kunnen voorkomen of verkleinen.

De regels en de rek – ruimte creëren

Regels geven duidelijkheid en houvast. Maar ze kunnen ook verstarren, beklemmen of zelfs vervreemden van wat mensen nodig hebben. Bij arbeidsovereenkomsten wordt vaak verwezen naar regels of regelmakers en -bewakers: dit moet erin volgens de wet, volgens de accountant of voor een certificering. En als je geen specialist bent op dit gebied, dan neem je al snel aan dat het noodzakelijk is om een bepaald artikel op te nemen.

De methodiek 'De regels en de rek' die dr. Boukje Keijzer ontwikkelde, helpt organisaties te onderzoeken waar ruimte zit, zonder het houvast dat regels kunnen bieden, los te laten.

- Dat kan door te **ontrafelen** wat beoogd wordt met de regels waarnaar verwezen wordt en wat er gebeurt als je het anders wilt invullen. Dat leidt al snel tot goede gesprekken over of het beoogde doel niet beter bereikt kan worden op een andere manier dan met een bepaling in het contract.
- Aan de hand van een aantal rekstrategieën wordt gestart met het **ontregelen** van de verschillende bepalingen in het contract. Door bijvoorbeeld te spelen met de duur van de proeftijd of een relatiebeding, kan ruimte in de regels gecreëerd worden. Ook kunnen afspraken meer vanuit vertrouwen ingevuld worden of alleen opgenomen worden als blijkt dat er in de praktijk sprake is van een risico.
- Soms staan er nog allerlei beren op de weg voordat contracten aangepast kunnen worden. Dan is het een kwestie van **ontknopen** en gezamenlijk die obstakels wegnemen.

Deze aanpak helpt om met elkaar gesprekken te voeren over wat belangrijk is voor alle betrokkenen:

- Wat **moet** er écht in het contract? Vanuit de wet of omdat dit voor een van de partijen een risico is dat echt afgedekt moet worden.
- Wat **willen** we juist niet (meer) vastleggen? Of niet voor iedereen. Omdat we willen uitgaan van vertrouwen of op een andere manier het beoogde doel kunnen realiseren.
- Waar laten we **ruimte** voor overleg of interpretatie? Omdat we nu eenmaal niet alles kunnen voorspellen en dichttimmeren.

De kern: niet zomaar alles vastleggen omdat het ooit zo is bedacht, maar onderzoeken wat de regel beoogt en wat de beste manier is om daar te komen.

“Als je de regels induikt, blijkt er altijd meer mogelijk te zijn dan mensen vaak denken. Zo komt er weer ruimte voor mensen in systemen.”

~ dr. Boukje Keijzer, auteur *De regels en de rek*

Medemenselijk ondernemen

Het derde kennisgebied is het gedachtegoed van medemenselijk ondernemen: toewijding aan het welzijn van de ander. In deze benadering staat niet winst, controle of efficiency centraal, maar de vraag: wat heeft de ander nodig om tot bloei te komen – en hoe kan ik daaraan bijdragen? En hoe vertaal ik dat concreet naar de bedrijfsvoering van mijn organisatie?

Een medemenselijk perspectief betekent dat je medewerkers niet beschouwt als ‘human resources’, maar als mensen met dromen, zorgen, drijfveren en talenten. Een conscious contract maakt ruimte voor die menselijkheid. Niet alleen in de toon, maar ook in wat je wel of juist niet vastlegt. Waarbij niet alleen de belangen van de werkgever een plek krijgen, maar ook die van de werknemer.

“Medemenselijk ondernemen begint met erkenning en respect.”

~ prof. dr. Harry Hummels, hoogleraar Maastricht University

Lees het interview op pagina 153

WAT LEVERT CONSCIOUS CONTRACTING OP?

Deze vraag krijg je mogelijk van collega's als je het op de agenda zet. Inmiddels hebben al meer dan 160 organisaties met onze support ervaring opgedaan met conscious contracting. We vroegen hen wat het proces en het nieuwe contract voor hen opleverde. De opbrengsten zijn zichtbaar op meerdere niveaus: voor de organisatie, HR en recruiters, medewerkers en juristen en voor de samenleving.

Voor de organisatie als geheel

Een conscious contract is een ‘cultuurdrager’. Het laat zien waar de organisatie voor staat en helpt om dat verhaal ook naar buiten toe te versterken. Het proces leidt tot goede gesprekken over waarden en belangen en een andere mindset die aantoont dat loslaten soms loont. Met als resultaat overeenkomsten die passen bij de missie en identiteit van de organisatie. Medewerkers tekenen hier ook bewust voor. Dit onderscheidt je niet alleen op een krappe arbeidsmarkt, maar vergroot ook de interne trots en betrokkenheid.

*“Conscious contracting levert meer op dan een nieuwe arbeids-
overeenkomst alleen. Het nodigt uit om stil te staan bij hoe je als
organisatie zaken wilt regelen en opschrijven. Het leidt tot goede
gesprekken. Je krijgt een ander perspectief.”*

~ Chloé van Geffen, senior Employment Counsel Vattenfall

Bekijk het praktijkvoorbeeld op pagina 64

*“Het nieuwe contract zorgt voor een versterking van ons werkgevers-
merk. Het is een manier om ons te onderscheiden in de markt en
te laten zien dat we mensgericht en vernieuwend te werk gaan.
Het LinkedIn-bericht dat ik erover schreef ging helemaal viral.”*

~ Margaret Wassop, directeur Webmastery

Bekijk het praktijkvoorbeeld op pagina 34

Voor HR en recruiters

Voor HR is conscious contracting een zichtbaar en concreet project met directe resultaten. Contracten worden duidelijker en het aantal varianten wordt beperkt, waardoor er minder fouten worden gemaakt bij het opstellen. Ook is er minder tijd nodig voor uitleg aan nieuwe medewerkers. Het contract voelt niet langer als een juridische verplichting, maar als een instrument dat consistent is met de communicatie in de werving- en selectie- of inwerkfase. Een document dat je met trots verstuurt.

*“Conscious contracting voegt veel toe aan vertrouwen, cultuur en
betrokkenheid. Bovendien wordt de administratieve last ook minder;
wij hoeven maar een paar velden aan te passen bij aanstellingen.”*

~ Jesper Janssen, consultant Purpose

Bekijk het praktijkvoorbeeld op pagina 72

“HR-collega’s worden blij van het document. Ze vinden het leuk om te versturen en er is veel minder uitlegtijd nodig.”

~ Jan Gort, HR Business Partner Berman

Bekijk het praktijkvoorbeeld op pagina 112

Voor (nieuwe) medewerkers

Voor nieuwe medewerkers voelt een conscious contract als een warm welkom. Het straalt vertrouwen uit, is begrijpelijk en herkenbaar, en de belangen van de medewerkers zijn erin meegenomen. Het contract laat zien wat de organisatie belangrijk vindt. Dit versterkt de onboarding en helpt om mensen zich sneller thuis te laten voelen.

“Dit contract hoefde ik niet naar mijn ouders te sturen om de kleine lettertjes te checken. Ik begreep het gewoon.”

~ Medewerker logistieke sector

Voor juristen

Juristen waarderen conscious contracting omdat het juridische robuustheid combineert met meer preventie. Afspraken zijn helder en medewerkers begrijpen waarvoor ze tekenen. Hierdoor ontstaan er minder discussies en juridische escalaties.

“Hoe duidelijker het is opgeschreven, hoe minder gedoe er is over de uitleg van een afspraak.”

~ Daniël Maats, Arbeidsrechtadvocaat bij BVDV Advocaten & Fiscalisten

Lees het interview op pagina 104

“Met die hele dikke contracten lijkt het alsof alles goed geregeld is, maar ze vertroebelen. Dichtgetimmerde bepalingen laten vaak net zoveel juridische ruimte als open formuleringen.”

~ prof. dr. Eric van de Luijtgaarden, Bijzonder hoogleraar preventive law aan Maastricht University en lector aan Zuyd Hogeschool

Lees het interview op pagina 30

Voor de samenleving

De manier waarop we contracteren, beïnvloedt hoe menselijk onze economie is. Traditionele contracten die vooral zijn gericht op controle en afdekken van risico's, kunnen relaties verkillen en werk onnodig verzakelijken. Conscious contracting doet het omgekeerde. In lijn met preventive law richt het zich op het voorkomen van conflicten, door vooraf het gesprek te voeren over verwachtingen, belangen en omgang met conflicten. Dat verkleint de kans op juridische escalatie en voorkomt menselijke schade zoals stress, wantrouwen en uitval.

Deze manier van afspraken maken werkt door in de samenleving als geheel. Hoe we omgaan met macht, verantwoordelijkheid en vertrouwen in contracten, zegt iets over hoe we samenleven. Conscious contracting draagt bij aan duurzame relaties. Niet alleen op de werkvloer, maar ook tussen mensen, organisaties en systemen.

DE PIJLERS VAN CONSCIOUS CONTRACTING

Een conscious contract rust op vier pijlers: Identiteit, Gelijkwaardig, Vertrouwen en Begrijpelijk.



JURIDISCH ROBUUST | DUURZAAM | UITVOERBAAR