

## Verslag Duurzaam inzetbaar: jouw zorg of samen verantwoordelijk?

Aan de vooravond van de FNV-fusie organiseren FNV Bondgenoten, Abvakabo FNV en FNV Bouw op 10 december 2014 samen een dag voor or-leden over Duurzame inzetbaarheid. En over de vraag waar de verantwoordelijkheid voor 'duurzaam inzetbaar zijn' eigenlijk ligt; bij de individuele medewerker of bij de organisatie?

### ***Samen optrekken tegen individualisering***

Ton Heerts opent de dag. Hij komt in veel stukken van werkgevers de term 'ontcollectiveren' tegen, wat zoveel betekent als: weg met de solidariteit en meer nadruk op het individu. Dat zie je ook op het terrein van duurzame inzetbaarheid; werkgevers hebben de neiging dit als individuele verantwoordelijkheid te zien. Ze drukken zich daarbij zo vriendelijk mogelijk uit. Als werkgevers het hebben over 'eigen regie' zeggen ze eigenlijk: 'zoek het zelf maar uit.' En met 'zelfstandigheid' en 'eigen verantwoordelijkheid' voor de werknemer bedoelen ze: los het op, red jezelf maar. En als het niet goed gaat met die eigen regie en zelfstandigheid, dan kom je in een van-werk-naar-werk-traject terecht.

Heerts vindt dit een zorgelijke ontwikkeling. Volgens hem is het belangrijk daar tegenwicht aan te geven en kunnen bond en or daarbij samen optrekken.

### **Werken aan toekomst voor de arbeidsverhoudingen in Nederland: Agenda 2025.**

Dr. Hans Siebers van Tilburg University houdt een presentatie over de toekomst van de arbeidsverhoudingen in Nederland: Agenda 2025. Volgens Siebers is er behoefte aan reflectie en discussie over de arbeidsverhoudingen en de rol van de vakbeweging. Daarbij gaat het om het formuleren van een strategische doelstelling.

In zijn analyse van de arbeidsverhoudingen onderscheidt Siebers drie wegen naar economische winst:

- De *duurzame weg* via overlegstructuren en binding van sociale partners
- De *snelle weg* via kostenbesparing, bezuiniging, laagwaardige producten en dienstverlening en de werknemers beschouwd als kostenpost
- De *racebaan* naar winst via windhandel en speculatie, geld maken met geld zonder dat daar productie en dienstverlening aan ten grondslag ligt, uitholling van de arbeid, ondermijnend voor de samenleving

In de geschiedenis was er steeds een mix van deze drie wegen in verschillende verhoudingen. Vanaf eind 19<sup>e</sup> eeuw overheerst de snelle weg naar winst. Die weg wordt gekenmerkt door kostenbesparing en concurreren tegen een zo laag mogelijke prijs. Gevolg daarvan is de uitgeknepen citroen-werknemer. Niet verstandig, want we kunnen het nooit winnen van lage lonen-landen als China, Brazilië, India en Vietnam.

Na de oorlog overheerst tijdelijk de duurzame weg. Het poldermodel ontstaat, de vakbond boekt successen: het is de tijd van loonsverhogingen, werknemer wordt beschermd via arbo-regelingen, ontslagbescherming etc. Daarna verschuiven de machtsverhoudingen weer, wat leidt tot neoliberal triomfalisme.

Siebers geeft voorbeelden uit de neoliberale praktijk. Kijk naar 'flexicurity', waarmee wordt beoogd de wensen van werkgevers (flexibiliteit) en van werknemers (behoefte aan zekerheid/security) te combineren. Hypocriet en dubbelzinnig, aldus Siebers. Hij houdt de zaal voor dat we deze ballon moeten doorprikken.

Ook Human Resource Management (HRM) is een uitingsvorm van het neoliberalisme. Denk aan competentie management: de medewerker wordt 'opgedeeld' in allerlei competenties, waarbij het niet alleen om zijn vakbekwaamheid gaat, maar ook om zijn persoon. Die competentieplaatjes worden inzet van functioneren en beoordeling. Maar wat competenties als 'overtuigingskracht' of

'gewetensvolheid' of 'leiderschapskwaliteiten' inhouden is onduidelijk, en dat leidt tot willekeur. Deze voorbeelden duiden op psychologisering van de arbeidsverhoudingen. Zo kan de werkgever met gemak beweren dat zijn medewerkers niet communicatief of weerbaar zijn, en dat is lastig te weerleggen.

Siebers signaleert dat de laatste dertig jaar de nadruk steeds meer wordt gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Hij pleit ervoor dit neoliberale denken uit te bannen en de toekomst van de arbeidsverhoudingen (in de periode tot 2025) anders vorm te geven. De or en de bond moeten daarbij een politieke rol spelen. De or moet zeggenschap krijgen of nemen over de bedrijfsvoering en meepraten over de wijze waarop het werk wordt georganiseerd.

In het kader van de kenniseconomie en de kennissamenleving heb je vaste arbeidsverhoudingen nodig. Mensen moeten zeker zijn van hun baan zodat ze zich op de inhoud van hun werk kunnen concentreren en voldoende verdienen om een goed leven op te bouwen. Een flexibele arbeidsrelatie, met al zijn onzekerheid waarbij de medewerker steeds moet zoeken naar nieuw werk met onzekere inkomsten, is daarvoor ongeschikt. Om te voorkomen dat het collectieve karakter van werken wordt ontkend, moet de or zich ook kritisch bezig houden met HRM-beleid en het competentiedenken.

Siebers eindigt zijn verhaal met de volgende conclusies:

1. Het neoliberalisme brengt zijn eigen idealen om zeep.
2. Het neoliberalisme heeft desastreuze gevolgen voor de samenleving
3. Het neoliberalisme heeft desastreuze gevolgen voor de arbeidsverhoudingen
4. Het neoliberalisme blokkeert de weg die wel perspectief biedt op hoofwaardige productie en dienstverlening, arbeidsverhoudingen maatschappelijke functies.
5. Het kan anders als we die weg zouden inslaan. Daarvoor zijn herontwerp van arbeidsverhoudingen en een offensieve werknemersbeweging nodig

Voor de or is zijn onomwonden boodschap: zelfbewust en als team optreden.

## **Duurzame inzetbaarheid**

Presentatie van Nicole Pikkemaat, trainer/adviseur Arbeid & Gezondheid bij FNV Formaat en Antoinetta Eikenboom, organisatieadviseur bij Basis & Beleid

Duurzame inzetbaarheid houdt idealiter in: medewerkers zo lang mogelijk gezond, gemotiveerd inzetbaar houden in de organisatie, maar ook: optimale afstemming tussen organisatiedoelen en de wensen en behoeften van de medewerkers, rekening houden met de levensfase waarin zij verkeren.

Duurzame inzetbaarheid gaat dus om het voeren van goed personeelsbeleid wat de vier A's betreft:

- Arbeidsvoorwaarden
- Arbeidsomstandigheden
- Arbeidsinhoud: uitdaging in het werk; regel- en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Arbeidsverhoudingen: stijl van leidinggeven; goede medezeggenschap.

Een handig hulpmiddel voor beleid op duurzame inzetbaarheid is het Huis van het Werkvermogen. Dit geeft een aantal voorwaarden aan voor duurzame inzetbaarheid: 1. gezondheid, gezonde roosters, gezond bewegen; 2. Kennis en vaardigheden, een leven lang leren, loopbaanbeleid; 3. Normen en waarden. Je werk met passie doen. Houding en motivatie. 4. Arbo, inhoud en eisen, management en leiderschap. Daarbij is de Risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) belangrijk.

Ook al zijn er goede instrumenten voorhanden, belangrijk is het gesprek met de leidinggevende. In dat gesprek moet je als medewerker aan de orde kunnen stellen waar je qua inzetbaarheid tegenaan loopt. Het gesprek moet daarvoor voldoende veilig zijn. De or zou ervoor moeten waken dat er geen

vermenging optreedt van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Want beoordeling gaat slecht samen met het open bespreken van problemen bij je inzetbaarheid. Deze gesprekken zouden apart gehouden moeten worden.

In de stellingendiscussie die volgt, blijkt dat duurzame inzetbaarheid bij veel organisaties nog niet zo leeft. Voor veel deelnemers is het lastig duurzame inzetbaarheid uit de sfeer van 'zoek het zelf maar uit' te trekken en om te buigen in de richting van: we doen het samen. Geconstateerd wordt dat veel werknemers op zichzelf zijn en zich terug trekken als er sprake is van een reorganisatie. Dit uit angst voor ontslag. Een aantal deelnemers vindt dat de or actiever en zelfbewuster zou kunnen zijn. Daarbij wordt waardering uitgesproken voor de inleiding van Dr. Siebers die de or heeft duidelijk gemaakt waarop te letten.

De stelling 'een FNV-er in de or maakt het verschil' wordt door ongeveer een derde deel van de zaal onderschreven, met als redenen:

- Je krijgt informatie over actuele onderwerpen
- Je kunt dat meenemen in je or-werk
- Je bent objectiever, je krijgt andere informatie dan alleen van de werkgever.
- Je weet beter wat er landelijk speelt.

In de middag gaan de deelnemers uiteen in drie workshops: Vitaliteit, Werkdruk en Flexibilisering.

### **Workshop Vitaliteit**

Door Wendy Roescher, FNV Formaat.

Vitaliteit wordt door deelnemers omschreven als:

- Gezonde medewerkers die gezond kunnen werken in het bedrijf.
- Fysiek en mentaal
- Individueel niveau en beleidsniveau

Wat er qua vitaliteit gebeurt in de verschillende organisaties blijkt nogal uiteen te lopen. In sommige gevallen worden medewerkers aangespoord tot sporten, gezond eten en op tijd naar bed. In andere organisaties is sprake van preventief medisch onderzoek (PMO), inzet van een vitaliteitscoach of alle aandacht voor herstel en ontwikkeling van medewerkers die als voorbeeld dienen voor de cliënten (daklozen). Anderzijds blijft duurzame inzetbaarheid nogal eens beperkt tot beleid op papier. Bijvoorbeeld een zorginstelling die excellente zorg wil leveren, maar wel bezuinigt.

In haar presentatie vertelt Wendy Roescher dat duurzame inzetbaarheid een combinatie is van vitaliteit, werkvermogen en employability. Vitaliteit gaat om een goede balans van de fysieke, mentale, sociale en emotionele aspecten van het werk. Het fysieke aspect heeft te maken met een gezonde leefstijl (BRAVO-programma):

- Voldoende bewegen
- Stoppen met roken
- Matig gebruik van alcohol
- Gezonde voeding
- Voldoende ontspanning

Daarbij doen zich ook dilemma's voor. Waar ligt de grens tussen de verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemer? Moet de werkgever bijvoorbeeld zorgen voor een rookruimte en mag hij roken ook buiten op het bedrijfsterrein verbieden? De werkgever mag de werknemer wel verleiden tot een gezonde leefstijl (gezond aanbod in bedrijfsrestaurant, korting op de sportschool), maar mag dit de werknemer niet opleggen. Als de werknemer als gevolg van een ongezonde leefstijl slechter presteert op het werk, mag de werkgever dit wel aan de orde stellen.

Vervolgens wordt gewerkt aan de opdracht met de Vitaliteitsmeter. Deelnemers beoordelen de eigen organisatie op de volgende punten:

1. De werkgever gaat voor vitaliteit en er is ook geld voor beschikbaar.
2. Het is duidelijk wie zich bezig houdt met vitaliteit binnen de organisatie
3. Er is een gedegen onderzoek gehouden om de vitaliteit en bevoegenheid van de medewerkers te maken
4. Er is een concreet plan van aanpak vitaliteit
5. Er is een sociaal ziekteverzuimbeleid
6. Er is een duidelijk en actiegericht employabilitybeleid voor alle medewerkers.
7. Binnen de organisatie wordt regelmatig over een gezondheid levensstijl en bevoegenheid gecommuniceerd.
8. Binnen de organisatie is er actief aandacht voor levensstijl en bevoegenheid van medewerkers.
9. De or/VGW(m)commissie wordt serieus bij het thema vitaliteit betrokken.
10. Er wordt een goed arbobeleid gevoerd.

De scores van de deelnemers variëren van een 8,5 tot een 1,5. In één van de organisaties is een 'sterk-in-werk'programma ingesteld. In een andere organisatie klaagde het personeel over veiligheid. Oplossing: elk team kreeg € 10.000,- om het probleem tegen te gaan. Dat geld kon het team naar eigen inzicht besteden, bijvoorbeeld een camera aanschaffen. Wat verder opviel: een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), dat herleidbaar was naar medewerkers. Dat mag niet; de privacy moet beschermd worden. Wat de or kan doen is nadenken over een andere indeling van groepen in het MTO. Als de afdelingen bijvoorbeeld erg klein zijn, kan met grotere groepen worden gewerkt of een andere indeling. Belangrijk is dat het MTO een dwarsdoorsnede geeft. De or moet hierover goede afspraken maken.

De bedoeling is dat de Vitaliteitsmeter inzicht geeft in wat goed gaat. Dat moet behouden blijven. Het moet echter niet bij meten blijven, want dan wordt het een papieren tijger. Belangrijk is dat de or afspraken maakt over wat er gebeurt met hetgeen gemeten is.

### **Workshop Duurzame Inzetbaarheid bij flex in de organisatie**

Door Ron Tolman, beleidsadviseur FNV Bondgenoten.

De deelnemers aan de workshop hebben met veel verschillende soorten flex te maken:

- Jaarurenflex (cao geregeld)
- Functieflex: taken en verantwoordelijkheden erbij doen
- Deels zelf urenplanning aangeven: dag(deel) in de week vrij plannen(ziekenhuis)
- Ploegendienst
- Onderling de ploegenbezetting en ev. tijdstip regelen
- Interne uitzendbureaus: soms vaste pool uitzendkrachten van het uitzendbureau (Adecco)
- Flex in wekdagen of in uren per dag: kinderopvang bij reorganisatie
- Zelfroosteren wordt als positief ervaren

Uit de vergelijking van ervaringen blijkt wel dat de verhoudingen of de arbeidsrelatie de ruimte bepaalt om naar eigen behoefte te flexen. Daarnaast wordt geconstateerd dat reorganisaties 'de lucht' uit organisaties halen.

Een diëtiste signaleert dat functieflex als 'mogelijke oplossing' ook moeilijk of onmogelijk kan zijn:

"Meer functieflex toepassen in mijn werk lukt haast niet op hetzelfde HBO-niveau, en om er nou nog een andere richting erbij te leren? Vlakt het bovendien je eigen specialisatie niet af?"

Uit de bespreking komt het beeld dat een flink deel van de flexibiliteit die gevraagd wordt noodgedwongen is. Bezuinigingsoperaties en concurrentiedwang maken het onvermijdelijk. Anderzijds blijkt er best nog een aantal keuzes mogelijk. Al wordt die keuzeruimte regelmatig door de leiding niet geboden, vanwege niet optimale arbeidsverhoudingen. Keuzes die in principe wel bij werknemers kunnen liggen:

- Dagen in de week (kinderopvang)
- Ruimte om zelf te roosteren (ziekenhuis)
- Benutten interne flex vs. externe flex door uitzendkrachten (Philips)
- Onderling roosteren

#### Duurzame inzetbaarheid bij flex

Als mensen meer keuzeruimte hebben heeft dat een goede uitwerking op hun duurzame inzetbaarheid, zo blijkt uit de discussies. Dan hangt het er dus vanaf hoe de cultuur en de verhoudingen in de organisatie is. Een Protestants ziekenhuis blijkt meer top-down te werken en mogelijke keuzes weg te houden van medewerkers. Ook blijkt dat flexkrachten vaak minder ruimte krijgen dan vaste medewerkers. Bijvoorbeeld kleine 'brokkelcontracten' voor mensen die de buitenschoolse opvang (BSO) doen: 2 uur voor en 2 uur na schooltijd, terwijl de vaste krachten hele diensten hebben in de kinderopvang. Je ziet dan ook heel veel wisselingen bij die BSO-krachten; zodra ergens een groter contract geboden wordt, zijn ze weg.

Hoe kunnen we voorkomen dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt ondermijnd doordat ze op flexibiliteit overvraagd worden?

- Bewustmaking dat flex 2 kanten op behoort te werken: ook visiegesprek or – directie
- Als OR initiatieven nemen via het initiatiefrecht
- OR voorstel voorlichting/coaching/studiedag Duurzame Inzetbaarheid
- Medewerkers bewust maken van de factoren die hen duurzamer inzetbaar kunnen maken
- workshops daarover door de FNV
- Werkdrukonderzoek onder vaste krachten naar stapeling van verantwoordelijkheden (bij grotere flexibele schil)

### **Workshop Werkdruk**

Door Jan Verhagen, beleidsadviseur Veilig en gezond werk.

Een belangrijk aspect van duurzaam inzetbaar blijven is de werkdruk. Ook bij dit onderwerp zie je dat de individualiserende benadering opruikt. Bij de inzendingen voor de Check je werkstress-week van SZW waren er acht die zich richtten op het vergroten van de weerbaarheid van de individuele werknemer. Slechts twee inzendingen zochten de oorzaken en oplossingen in de organisatie van het werk. Er is dus sprake van twee denkwerelden. Last van werkdruk? Dan krijgt de medewerker een cursus timemanagement aangeboden, of een coachingtraject of mindfulness. En wie daarmee niet werkdruk-vrij wordt, loopt het risico te worden afgeserveerd als ongeschikt voor de functie. Werkdruk als een probleem van de individuele medewerker dus. Veel minder vaak wordt gekeken naar wat de organisatie aan de werkdruk kan doen. Terwijl het evident is dat oorzaken en oplossingen van werkdruk voor een groot deel in de organisatie (van het werk) liggen. De or-en in de workshop herkennen dit in hun eigen organisatie.

Wat is werkdruk?

Werkdruk is structureel te weinig tijd, mensen en middelen hebben om je werk naar behoren te doen. Cijfers wijzen uit dat het al jaren een groot probleem is dat volgens TNO ook veel geld kost. De FNV is van mening dat een te hoge werkdruk primair een organisatie-probleem is. Slechte planning, te weinig mensen, teveel bureaucratie, onvoldoende scholing, slechte hulpmiddelen (ICT) etc.

Wat kan de or doen?

Een alerte or kan tegenwicht bieden aan de trend die de verantwoordelijkheid teveel op het bordje van de werknemer legt. Voor een goede en structurele aanpak van werkdruk moet naar de beide kanten gekeken worden: wat kan in de organisatie verbeteren en hoe kunnen individuele werknemers geholpen worden er beter mee om te gaan. De FNV heeft voor or-en een Stappenplan en een Werkdrukbox gemaakt die wél de werkgebonden oorzaken aanpakt. Een totaal-aanpak, bestaande uit:

- het samen met de achterban verkennen (FNV Sneltest Werkdruk),
- samen met de achterban de werkgebonden oorzaken onderzoeken en
- vertalen naar oplossingen
- en met steun van de achterban voorleggen aan de directie.

Voor meer informatie en de instrumenten: [www.fnv.nl](http://www.fnv.nl), thema Werkdruk

### ***Plenaire afsluiting; korte rapportage workshops.***

#### **Workshop Vitaliteit**

- Vitaliteit neem je mee naar huis.
- Vitaliteitsbeleid is een kwestie van volhouden.
- Vitaliteit: deskundigheid houdt je krachtig.

Vitaliteit is een belangrijk onderdeel van duurzame inzetbaarheid: je krachtig en energiek voelen. Dat moet op organisatieniveau opgepakt worden en niet puur op individueel niveau.

#### **Workshop Flexibiliteit**

Flexibiliteit moet van twee kanten komen: werkgever en werknemers. Soms halen werkgevers teveel regelruimte naar zich toe, wat ten koste gaat van de duurzame inzetbaarheid. De or kan het initiatiefrecht benutten om hier iets in te verbeteren.

#### **Workshop Werkdruk**

Werkdruk aanpakken: doe het samen. Kijk voor de oorzaken én de oplossingen zowel naar de organisatie van het werk, als naar de medewerker die er last van heeft. De or kan werkdruk aanpakken naar aanleiding van het MTO of de ziekteverzuimcijfers, of via het initiatiefrecht. Gebruik de kracht en kennis van de achterban; hoe meer draagvlak, hoe meer druk op de ketel.

**Aan het eind van dag beamen de meeste deelnemers: “ik voel me gesterkt meer tegenwicht te bieden. Niet in mijn eentje, maar samen met de hele or en samen met collega’s!”**