

Reader Duurzame Inzetbaarheid

*Naar aanleiding van een workshop over dit onderwerp tijdens de Landelijke VGWM-dag 2017 - Utrecht 16 maart 2017 Auteur: Jan Verhagen
Update 6 april 2017*

Duurzame Inzetbaarheid. Een actueel onderwerp.

In deze Reader wat achtergrondinformatie. En een aantal 'prikkelers' om niet op de automatische piloot mee te bewegen met wat er op je afkomt van werkgeverszijde, in de (vak)literatuur of op andere manieren. Deze Reader is in de eerste plaats bedoeld voor Ondernemingsraden en Vakbondsgroepen¹ in bedrijven, instellingen en andere organisaties. Maar dat mag niemand met interesse voor dit thema - preventiemedewerkers, P&O functionarissen.... - verhinderen er ook zijn of haar voordeel mee te doen!

*(Kritische) opmerkingen, suggesties, correcties en aanvullingen? Graag!
Mail ze aan jan@verhagen-bakker.nl.*

¹ Denk bij 'Vakbondsgroepen' aan BedrijfsLedenGroepen, Bedrijfsafdelingen e.d.

I 'Duurzaam inzetbaar'...what's in a word?

Er circuleren nogal wat verschillende definities over 'Duurzame Inzetbaarheid'.

De kortste - en daarmee misschien ook duidelijkste - vond ik in het Praktijkboek Arbeidsomstandigheden, onder redactie van Koen Langenhuis: "Duurzame Inzetbaarheid is het *vermogen en de mogelijkheid van werknemers om **gezond** en **productief** je pensioen te halen*"²

Maar er zijn ook heel wat andere definities in omloop. Eén ding hebben ze bijna allemaal gemeen: ze zijn er in de eerste plaats op gericht werknemers gedurende hun werkzame leven **productief inzetbaar** te houden onder snel veranderende en vaak onzekere omstandigheden.

Her en der is er - terecht - kritiek op de vaak eenzijdig 'productiegerichte' lading van deze term. Toch gebruik ik hem. Omdat discussies over '*wat is het juiste woord*', hoe zinvol ook, vaak veel tijd in beslag nemen. Tijd die hard nodig is om, vanuit de OR of Vakbondsgroep, vorm te geven aan een eigen visie, een eigen geluid en een eigen inhoudelijke inbreng.

Enkele veel gebruikte andere definities van Duurzame Inzetbaarheid³:

Duurzame inzetbaarheid volgens de SER

Het SER-advies *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties* (2009) onderscheidt drie factoren die de inzetbaarheid van medewerkers bewaken en bevorderen:

- workability: het fysieke, sociale en psychische arbeidsvermogen
- employability: het vermogen om productief en belonend werk te vinden en te behouden
- vitaliteit: levenskracht, energie, bezieling en motivatie

Duurzame inzetbaarheid volgens Blik op Werk

Blik op Werk (notitie 2009) definieert duurzame inzetbaarheid als het in staat zijn tot het hebben en houden van werk met behoud van fysieke en mentale gezondheid in een omgeving die je daartoe in staat stelt.

Veel begrippen kunnen spelen rondom duurzame inzetbaarheid. Deze begrippen zijn onder te verdelen in de domeinen:

- werk
- medewerker
- organisatie
- maatschappij

Duurzame inzetbaarheid volgens ZonMw

ZonMw (rapport *Duurzaam inzetbaar, werk als waarde*, augustus 2010) noteert als definitie:

"Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten."

Duurzame inzetbaarheid volgens het Lerend Netwerk⁴

"Bij duurzame inzetbaarheid gaat het vooral om:

- de organisatie en het vermogen van de organisatie om te blijven bestaan
- de medewerker die gezond, gemotiveerd en productief zijn werkzame leven kan invullen

Veel duurzame inzetbaarheidbenaderingen hebben vooral oog voor de mens als optimaal functionerend radertje in een productie- of dienstenmachine. Het liefst snel en probleemloos te transplanteren naar een andere 'machine', wanneer marktontwikkelingen en managementbeslissingen dit vragen.

² Praktijkboek Arbeidsomstandigheden, uitgave 2015, p 93

³ Met dank aan het 'Inspiratieboek Duurzame Inzetbaarheid' van *Zorgplein Noord*

⁴ De uitgever van het 'Inspiratieboek' waaruit voor dit overzicht is geput.

Of werkenden zélf zich daar senang bij voelen wil wel eens op de tweede plaats komen. Economie en maatschappij stellen zo hun eisen... 'There's no alternative' zou Margaret Thatcher zeggen. Persoonlijk denk ik daar *iets* anders over.

Ik ben gelukkig ook enkele duidelijke uitzonderingen op deze regel tegengekomen, zoals het hierboven vermelde 'Blik op Werk'... Althans als het gaat om het *definiëren* van Duurzame Inzetbaarheid. Dat geldt ook voor de FNV. In 2010 lanceerde de FNV een nota '*Fit naar de Finish*', vooral gericht op een gezond en prettig verloop van je werkzame leven. De FNV zet met zijn Duurzame Inzetbaarheidsnota in op:

- *het voorkomen van vroegtijdige slijtage van werknemers door het verbeteren van veiligheid en gezondheid op het werk, zodat werknemers gezond werkend hun pensioen kunnen halen en daarvan ook nog kunnen genieten.*
- *het recht van iedere werkende om zich in het werk te kunnen ontplooiën en ontwikkelen en dat aan het eind van de loopbaan in goede gezondheid af te kunnen sluiten. Fit naar de finish dus.*

Opvallend is daarbij wél dat amper een jaar eerder de FNV zich aansloot bij de - duidelijk anders gerichte - definitie van de SER.

Definities en begripsverschuiving door de jaren heen

De term Duurzame Inzetbaarheid is nog niet zo heel erg oud. Helaas is het me (nog) niet gelukt de 'oerknal' ervan te achterhalen. In ieder geval heeft TNO al in 2002, dus 15 jaar geleden, een boekwerk het licht doen zien met de titel "*Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland*"⁵

De focus op de economisch inzetbare werknemer staat in bovenstaand boek al via de titel centraal. In de loop der jaren zijn ook andere thema's als door een spons opgezogen in het concept 'Duurzame Inzetbaarheid'. Denk aan Ouderenbeleid ('leeftijdsbewust personeelsbeleid'⁶), maar óók aan arbobeleid.

Sociaal-economische achtergrond

Dat 'Duurzame Inzetbaarheid' sinds pakweg de jaren '90 van de vorige eeuw enorm aan gewicht heeft gewonnen, kun je niet los zien van de sociaal-economische veranderingen die sinds de jaren '80 steeds nadrukkelijker zichtbaar zijn geworden: globalisering, continu veranderende bedrijfsvoering (reorganisaties, fusies, overnames, outsourcing en offshoring), langer doorwerken, robotisering,

Gevolg is dat werknemers steeds vaker te maken krijgen met heel andere arbeidssituaties dan in de jaren '60-'70 van de vorige eeuw, toen *vast dienstverband* en *ontslagbescherming* nog redelijk geregeld waren. De groei van de 'flexibele schil', het langzaam maar zeker verdwijnen van de 'lifetime-job', en fenomenen als 'continu reorganiseren', maken, misschien nog wel méér dan *langer doorwerken-door-vergrijzing*, werknemersvriendelijk Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid weerbarstig en complex. De geschetste sociaal-economische wijzigingen van de afgelopen 30 jaar hangen nauw samen met een nieuwe visie op economie en maatschappij, die vanaf de jaren '80, het roer heeft overgenomen door de econoom Keynes geïnspireerde 'gemengde economie' en 'verzorgingsstaat' (met een belangrijke en actieve rol van de overheid).

Ik doel op theorie en praktijk van het neoliberalisme, in hoge mate 'bedacht' door economen van de Chicago School of Economics. Uitgedragen door Reagan en Thatcher. En in Nederland door Ruud Lubbers. Met Wim Kok als enthousiast supporter, die er zelfs zijn weinige ideologische veren voor heeft afgeschud.... Belangrijke bouwstenen van deze *ideologie*: marktwerking - teruggredende overheid - focus op individueel korte termijnbelang.

Dit denken en doen heeft zich meer dan 30 jaar 'vastgezet' in de maatschappelijke werkelijkheid én in de hoofden van mensen. Zo sterk, dat het zich vaak niet meer als ideologie laat herkennen, maar voor velen geldt als 'common sense', zonder alternatief.

Toch neemt - zeker na de crisis van 2008 - de kritiek op deze benadering van economie en maatschappij weer toe.

Een analyse hoe dit doorwerkt richting Duurzame Inzetbaarheid, vond ik in het Tijdschrift voor HRM. Het

⁵ De Vries, Gründeman e.a., TNO2002

⁶ Ik hanteer bewust de 'oertermen'. Later werd het begrip ouderen-onafhankelijker door het gebruik van de term 'Levensfasebewust Personeelsbeleid'

hele, zeer lezenswaardige, artikel [is te downloaden](#).

Onder het kopje 'De gereviseerde verzorgingsstaat' lezen we onder andere:⁷

"Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw ligt de houdbaarheid van deze 'oude verzorgingsstaat' in de meeste Westerse samenlevingen onder vuur en is sprake van een heroriëntatie op de politieke en beleidsmatige uitgangspunten ervan. De kritiek is gebaseerd op neoliberale beleidsopvattingen...

Deze...kritiekpunten zijn onderling sterk verweven en komen samen in een fundamentele verschuiving in het denken over risico's in de verzorgingsstaat. Als gevolg van een proces van individualisering in het laatste kwart van de 20ste eeuw worden zowel risico's ten aanzien van bijvoorbeeld gezondheid, maar ook werkloosheid steeds vaker gezien als een product van persoonlijke makelij en dus ook als te beïnvloeden factoren (Trommel, 2010).

Samenvattend geldt dat in de revisie van de verzorgingsstaat de rollen van overheid, markt en de individuele burger zijn verschoven en hebben geleid tot een nieuw 'verantwoordelijkheidsmodel'...

Volgens Tonkens (2006) komt 'de bal bij de burger' te liggen met zelfredzaamheid als een positief burgerschapsideaal. ... een cruciale plaats (is) ingeruimd voor een toenemende gerichtheid op participatie en het belang van (betaald) werk. ... Het opheffen en/of voorkomen van werkloosheid wordt primair gezien als een individuele verantwoordelijkheid."

Veranderende machts- en bezitsverhoudingen én de daaraan verbonden visie op mens, economie en maatschappij, leiden er anno 2017 toe dat werknemers vaak (nog) sterker als kostenpost worden gezien dan voorheen. Dat is één van de werkgeversdrijfveren achter de 'doorgeschoten flex' en de 'race naar beneden' waar de FNV het tegenwoordig vaak over heeft.

Het op de korte termijn gerichte, door minimale kosten en maximaal rendement gedreven, ondernemings- én overheidsdenken leidt, als we niet uitkijken tot steeds meer 'wegwerparbeiders'.

En daar sta je dan met al je inspanningen richting 'Duurzame Inzetbaarheid'. Allemaal onvermijdelijk? Ik meen van niet!

Duurzame Inzetbaarheid en belangen...

Sinds de jaren '90 van de vorige eeuw is het bepaald 'uit' om te denken in belangentegenstellingen.

Werkgevers en werknemers...die hebben toch eenzelfde belang?

Ik ben het daar niet - of maar zeer ten dele - mee eens. Het is eigenlijk zelfs vreemd: juist sinds die jaren '90 zijn de belangentegenstellingen tussen werknemers en werkgevers weer toegenomen.

Een stukje opinie (en een toelichting op bovenstaande)

Door de opmars van hedgefonds, de macht van het financierskapitaal (banken) en de aandeelhouders ('shareholders value first') worden veel organisaties beheerst door korte-termijn denken, en een zich tot in het absurde verrijkende, graaiende elite. Voorop staat: op korte termijn zo hoog mogelijke zwarte cijfers laten zien.

Belastingontwijking, een race naar beneden tussen landen rond vennootschaps- en winstbelastingen ('vestigingsklimaat'), handelsverdragen als TTIP, TISA en CETA, en het kopen-verkopen van bedrijven zijn heel nuttige hulpmiddelen hiervoor. Gigantische bonussen zijn de beloning voor de topmanagers die dit spel goed weten te spelen.

Continuïteit, maatschappelijk nut, lange termijn en het lot van werknemers komen op de tweede plaats. Duurzaamheid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen enz. zijn vaak vooral een speeltje voor marketing- en communicatieafdelingen. Positieve uitzonderingen daargelaten.

Ook de *verschillen in macht* tussen de factor kapitaal en de factor arbeid zijn de afgelopen 25 jaar niet verminderd. Wél is de werkelijke macht - en dan heb ik het niet eens over Brussel versus Den Haag - *ongrijpbaarder* geworden.

Werkmensen dreigen door al deze ontwikkelingen, sterker dan in de eerste 30 jaar na de oorlog, *vervangbare radertjes in verdienmodellen* te worden.

Dit betekent overigens niet dat werknemers en werkgevers *altijd* tegengestelde belangen hebben. Dat kan

⁷ Ik heb kortheidshalve hier en daar 'geknipt'. De volledige tekst is te downloaden.

van geval tot geval verschillen. Soms is er ook *belangenoverlap*, zoals bij een dakpan. Voor een OR⁸ die vooral redeneert vanuit dienstbaarheid aan het 'bedrijfsbelang'⁹ kán dit allemaal flinke problemen opleveren: want achter dat containerbegrip 'bedrijfsbelang' kúnnen dus scherp tegengestelde belangen schuilgaan...en welke kant kies je dan?

Persoonlijk zie ik twee 'types' Duurzame Inzetbaarheid, die lang niet altijd samenvallen: Duurzame Inzetbaarheid als werkgeversbelang en Duurzame Inzetbaarheid als werknemersbelang. Die twee gaan dus niet per definitie gelijk op. Vaak juist niet. Dat is een kwestie van *per geval* goed uitzoeken *wáár* de belangen liggen.

Voor mijn gevoel denken werknemers, ORen en Vakbondsgroepen te vaak en te snel dat we geen keus hebben. "*Het is nu eenmaal zo, het kan niet anders.*" Werknemers, ORen, maar ook vakbonden schikken zich vaak té snel in wat zij zien als 'het onvermijdelijke'.

Hoewel ik er van overtuigd ben dat de druk van de bestaande verhoudingen lang niet altijd weerstaan kan worden, denk ik dat de wél aanwezige mogelijkheden vaak onvoldoende benut worden. Bovendien: het is niet alleen een kwestie van benutten van bestaande mogelijkheden en kansen.

Je kunt ze vanuit eigen visie, initiatief en durf ook *creëren*.

II Duurzaam inzetbaar...waarom zouden we?

Vergrijzing

Er circuleren nogal wat motieven voor Duurzame Inzetbaarheid. Met kop en schouders, althans in de meer populaire publicaties, steekt 'vergrijzing' daar bovenuit. We moeten langer doorwerken, anders ontstaan er structurele tekorten op de arbeidsmarkt. En dat langer doorwerken moet je kunnen volhouden...dus Duurzaam Inzetbaar is de boodschap.

Vergrijzing: leugens, grote leugens en statistieken?

Al meer dan 10 jaar horen we het: langer doorwerken is nodig door de vergrijzing. Steevast krijgen we dan de grafieken met de leeftijdsopbouw van de bevolking voor ogen. Die tonen op het eerste zicht aan: een tekort aan arbeidskrachten dreigt, steeds minder jongeren moeten het geld voor al die ouderen verdienen.

Dat is een vertekend beeld. Waarom?

1. Allereerst houdt het 'vergrijzingsmodel' weinig rekening met de conjuncturele verstoringen in de economie. Nu, bijna 10 jaar na de financiële crisis hebben we nog steeds een veel te hoge werkloosheid onder jongeren en onder mensen van tussen de 55 en 65. Omdat de oorzaken van de crisis van 2008 allesbehalve zijn weggenomen, nieuwe zeepbellen (huizenmarkt!) ontstaan en opnieuw uit elkaar kunnen spatten, is het onzinnig de noodzaak van langer doorwerken alléén op demografische ontwikkelingen te baseren.
2. De productiviteit neemt toe. In die zin dat met minder mensen méér geproduceerd wordt. Met een enorme robotiseringsslag op komst zal dit alleen maar sterker worden. Kortom: er zijn minder mensen nodig om dezelfde welvaart te produceren. Voor de oorlog leidde dat tot de wat naïeve voorspelling van de econoom Keynes dat we toewerkten naar de 3daagse werkweek. Naïef omdat hij buiten beschouwing liet aan wie de vruchten van die productiviteitsstijging toe zouden vallen. Anno 2017 zien we heel sterk, ook in Nederland: een onevenredig groot deel van de productiviteitswinst verdwijnt in de zakken van binnen- of buitenlandse (groot)aandeelhouders of financiers. Ja, en dan wordt de financiering van de oude dag in een vergrijzende samenleving inderdaad een probleem...
3. Een deel van de productiviteitswinst gaat óók verloren aan wat de Amerikaanse antropoloog David Graeber en de Nederlander Rutger Bregman omschrijven als *bullshitbanen*.

⁸ Maar net zo goed voor vakbonden!

⁹ Vaak wordt verwezen naar de WOR artikel 2om deze positie te motiveren. Een helaas bijna overal doorgedrongen verkeerde interpretatie: de wet zegt dat de Ondernemer, in het belang van de onderneming, een OR moet instellen. De wet zegt daarmee niets over hoe de OR zijn taak opvat. Met dank aan Joan Bloemarts, destijds FNV jurist en auteur van een gedegen boek over de Wet op de Ondernemingsraden: Bloemarts, Mr JCMG (red) - Handboek ondernemingsraden ... Gebruiksaanwijzing bij de Wet op de Ondernemingsraden, FNV 1991

In de Correspondent beschrijft Bregman het als volgt: "...dat steeds meer mensen werk doen waar we eigenlijk prima zonder kunnen. Voor deze mensen geldt dat, als ze plotseling stoppen met hun werk, ze de wereld niet armer, lelijker of leger achterlaten. Denk aan de handige beurshandelaar die rijk wordt ten koste van een of ander pensioenfonds. Denk aan de slimme advocaat die eindeloos procedeedt tegen een ander bedrijf. Of denk aan de briljante copywriter die de slogan van het jaar verzint, waardoor een concurrent failliet gaat. Het zijn stuk voor stuk mensen die geen welvaart creëren, maar vooral verplaatsen." Die mensen zijn dus prima inzetbaar op jobs waarmee ze economie en samenleving wél een dienst bewijzen en en passant de vergrijzing helpen opvangen.

4. De demografie-statistiek gaat uit van een *gesloten samenleving*: de arbeidsmarkt wordt bepaald door (binnenlandse) geboorte en sterfte. Niets is minder waar, zeker in de open economie Nederland. Al sinds het verdrag van Schengen zien we een toestroom van arbeidskrachten uit andere EU-landen. En indien mogelijk óók van daarbuiten. Alle kans dat deze compensatie van de vergrijzing gewoon dóórgaat, de komende 10-20 jaar...

Zo zie je: een statistiek weerspiegelt meestal maar een deel van de werkelijkheid. Daarmee liegt niet de statistiek zelf: hij wordt - en dat gebeurt erg vaak - *selectief* en *geïsoleerd* gebruikt - of misbruikt - als instrument om de noodzaak van bepaalde keuzes en beslissingen te 'bewijzen'.

Er zijn trouwens nog veel méér factoren die 'vraag en aanbod' op de Nederlandse arbeidsmarkt bepalen. Maar dat zou in dit kader te ver voeren¹⁰.

"We worden allemaal ouder, dus we mogen best wat langer doorwerken"

Ook dit horen we vaak: de levensverwachting stijgt, mensen worden steeds ouder, dus die paar jaar langer doorwerken maakt niet zoveel uit. En ook dan krijgen we fraaie statistieken te zien. Selectief...want sommige statistieken worden liever niet getoond:

- de statistieken die aangeven dat de *gezonde* levensverwachting een stuk lager ligt dan de sterfleefijd: grote aantallen mensen kunnen nauwelijks van hun pensioen genieten, omdat ze met teveel (slijtage)kwalen kampen
- het dubbele onrecht voor de laagopgeleiden: ze slijten sneller door te zware arbeid. Hun gezonde levensverwachting ligt veel lager dan die van hoogopgeleide mensen én ze sterven - gemiddeld gezien - jonger. Goed arbeidsomstandighedenbeleid zou wonderen doen!

Ter illustratie hierna een andere berekening (gebaseerd op het CBS)

Voltooide Opleiding	Gezonde Levensverwachting man (gemeten op 55 jr) ¹¹	'genieten van je pensioen' ¹² (in gezonde jaren)	Gezonde Levensverwachting vrouw (gemeten op 55 jr)	'genieten van je pensioen' (in gezonde jaren)
basisonderwijs	12,5 (tot 67,5)	0,5	13 (tot 68)	1
Vmbo	16 (tot 71)	4	18 (tot 73)	6
Havo, VWO, MBO	18 (tot 73)	6	20 (tot 75)	8
HBO, Universiteit	22 (tot 77)	10	23 (tot 78)	11

Vergeleken met het jaar 2000 is de duur van 'gezond genieten' van je pensioen met 1 jaar gedaald:

¹⁰ Iets dergelijks geldt voor de kwaliteit en betrouwbaarheid van statistieken. Methodewisselingen in vraagstelling, gegevens verzamelen en zelfs in definities, maken veel statistieken - ook in Nederland - onbetrouwbaar als je er trendmatige of beleidmatige conclusies aan wilt verbinden: glad en dun ijs. Dus minstens drie keer controleren op dikte, anders zak je erdoor! Je zou er hele boeken over kunnen schrijven...

¹¹ bij benadering vanwege ontbrekende schaalverdeling in CBS-grafiek

¹² vanaf AOW-datum 67 jaar

de gemiddelde pensioendatum stijgt namelijk sneller dan de gezonde levensverwachting.

Even dwarsliggen: langer doorwerken, goed voor u!

Je zou het niet verwachten: bovenstaande betogen roepen toch juist om *niet* langer doorwerken? Om vervroegen van de pensioendatum? Om de AOW terug naar 65? Ja en nee!

Ja, omdat veel mensen het onder de huidige omstandigheden niet werkend volhouden tot hun 67ste. Dus linksom of rechtsom al eerder verdwijnen uit het arbeidsproces... via de WIA naar de bijstand.

Of ze halen *nét* die 67, en zijn dan zo versleten dat het kort daarna allemaal voorbij is.

Nee, omdat nogal eens blijkt dat vervroegd uittreden óók niet per definitie goed voor een mens is. Zeker, er zijn mensen die na hun pensionering alleen maar jonger lijken te worden. Omdat ze andere bezigheden hebben gevonden, bijvoorbeeld als vrijwilliger. Maar er zijn er ook zat die na die datum hun ritme, hun vaste bezigheden, dusdanig 'kwijt' zijn, hun draai niet meer kunnen vinden, dat je ze ineens wel *heel erg snel ouder* ziet worden. Dat geldt overigens beslist niet alleen voor laag-opgeleiden!

Kortom: bij deze een dubbel pleidooi. Voor:

1. V^éél meer energie naar goede arbeidsomstandigheden. Onherstelbare, vroegtijdige lichamelijke of geestelijke slijtage door je werk zijn nergens voor nodig. De technische en organisatorische middelen om dat te realiseren zijn in ruime mate voorhanden. Maar zolang investeren in arbeidsomstandigheden sluitstuk in budgetten en begrotingen is, schiet het niet op. Iemand na 30 jaar zwaar werk ander, lichter, werk willen aanbieden is dan vaak niet meer dan een lapmiddel, een doekje voor het bloeden.
2. De pensioenopbouw zo aanpassen dat flexpensioen en flex-AOW op korte termijn realiseerbaar worden. Ga er gerust van uit dat een deel van de meerkosten hiervan worden terugverdiend via een daling van de zorgkosten in de categorie 55 tot 67-jarigen. En door bijvoorbeeld - ik leen dit van onze zuiderburen - een 'miljonairstaks'. In België zou dat ruim 8 miljard euro per jaar opleveren, in Nederland zouden we daar een heel eind mee opschieten.

Toekomstonzekerheid, continu veranderen? Wen er maar aan!

We horen ook andere redenen om aandacht te hebben voor Duurzame Inzetbaarheid. Die gaan niet over demografische ontwikkelingen - vergrijzing - maar over ingrijpende kwalitatieve veranderingen op de arbeidsmarkt.

Het zijn veranderingen die samenhangen met globalisering en technologische ontwikkeling (robotisering!) en met snelle veranderingen in de behoeftes van de consument.

Maar net zo goed worden ze veroorzaakt door de wijze waarop ondernemingen, instellingen en andere organisaties 'gerund' worden sinds marktwerking en terugtrekkende overheid in de mode kwamen.

Managers, overheden, aandeelhouders, investeerders: zij maken in de eerste plaats de keuzes, nemen de beslissingen, over de manier waarop al die ontwikkelingen doorwerken naar de factor arbeid. In hoofdstuk I ben ik daar al wat uitgebreider op ingegaan.

Uit '[Aan het Werk](#)' (Jouke Post in Tijdschrift voor HRM, 6 februari 2015) (blz2)

"In de ogen van veel auteurs heeft zich in het laatste kwart van de 20ste eeuw een fundamentele transformatie voltrokken op de (internationale) arbeidsmarkt, die direct en indirect consequenties heeft voor de inrichting van de verzorgingsstaat.

Vanaf het laatste decennium van de 20ste eeuw is meer en meer sprake van een netwerkeconomie (Schoemaker, 2006) vanwege de dominantie van Informatie- en communicatietechnologie (ICT) en het groeiend belang van kennis als productiefactor. Door het vervagen van (nationale) grenzen, een belangrijk effect van ICT, wordt het steeds eenvoudiger arbeid te verplaatsen, o.a. naar lagelonenlanden.

In een netwerkeconomie kunnen voortdurend wisselende en flexibele ketens van bedrijven, instellingen en projectteams worden gevormd. De schakels in deze ketens vullen elkaar aan, besteden werk aan elkaar uit en nemen als het moet ook weer afscheid van elkaar.

Nationale en organisatorische grenzen zijn hierbij steeds minder van belang: arbeid heeft zich als gevolg van het gecombineerde proces van globalisering en technologisering losgemaakt van de gebondenheid aan tijd en ruimte en is in hoge mate 'vloeibaar' geworden (Bauman, 2000). Deze vloeibaarheid van arbeid en arbeidsmarkten wordt bovendien versterkt door de vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw dominante politieke ideologie van het neoliberalisme, waarvan een groot vertrouwen in de werking van de vrije markt en een terugtrekkende overheid centrale kenmerken zijn. en flexibilisering."

III Welke onderwerpen zijn van belang voor Duurzame Inzetbaarheid?

(De overeenkomstige bevoegdheden van de Ondernemingsraad staan in Bijlage 1)

Zoals ook elders in deze reader aangegeven: *Duurzame Inzetbaarheid* van werknemers wordt vaak sterk individugericht benaderd. Maar minstens zo belangrijk zijn de randvoorwaarden voor Duurzame Inzetbaarheid. Die randvoorwaarden maken een beslissend deel uit van het beleid op dit onderwerp.

Veel van die randvoorwaarden hebben te maken met het fenomeen 'Kwaliteit van de Arbeid'¹³. En daarmee liggen ze direct op het terrein van Ondernemingsraad en Vakbondsgroep:

1. arbeidsomstandigheden: een veilige en gezonde werkomgeving, zowel voor lichaam (fysieke belasting, gevaarlijke stoffen enz.) als voor geest (psychosociale arbeidsbelasting: werkdruk, agressie, stijl van leidinggeven, pesten, intimidatie, discriminatie)
2. arbeidsvoorwaarden: dat is méér dan het loon; arbeidsvoorwaarden gaan óók over arbeidstijden en arbeidsduur, over de combinatie werk-privé, over het opnemen van vakantiedagen e.d. Ook contractvorm, promotiemogelijkheden en dergelijke vallen onder dit chapter. Vaak, maar lang niet altijd, geregeld in de cao. En ook dan is de concrete invulling binnen bedrijven, instellingen en andere organisaties doorslaggevend voor de vraag 'werkt het'? Ofwel: werk aan de winkel voor OR en Vakbondsgroep.
3. arbeidsverhoudingen: het sociale klimaat in de onderneming (de bedrijfscultuur) en de mogelijkheden van werknemers tot inspraak en medezeggenschap
4. arbeidsinhoud: het type taken dat medewerkers moeten verrichten, de mogelijkheden die het werk biedt om iets bij te leren, de ruimte die je krijgt om zelf je werkwijze te bepalen, en het mee kunnen beslissen over de inhoud van je werk.

Bovenstaande vier punten splitsen de container 'Duurzame Inzetbaarheid' in vier kleinere containers. Handig, maar nog niet helemaal compleet. Als we naar de SER-definitie kijken, omvat Duurzame Inzetbaarheid ook andere zaken dan Kwaliteit van de Arbeid:

1. workability: het fysieke, sociale en psychische arbeidsvermogen
2. employability: het vermogen om productief en belonend werk te vinden en te behouden
3. vitaliteit: levenskracht, energie, bezieling en motivatie

Een overzicht waarin ook deze aspecten zijn verwerkt vind je terug in bijlage 1. Met daarbij ook steeds de wettelijke bevoegdheden van de Ondernemingsraad.

Daarmee zijn we dus bij de volgende serie 'containers' beland...

Workability

In het Nederlands 'Werkvermogen'. Ooit bedacht in Finland door professor Ilmarinen. Die daarbij, getuige ook de tekst in het kader, gezond en met plezier werken centraal stelde. Workability wordt zichtbaar gemaakt in het 'huis van werkvermogen'.

Hoe goed iemand – zowel geestelijk als lichamelijk – zijn eigen werk kan doen, wordt het werkvermogen

¹³ Ik heb me voor de duiding van deze term gebaseerd op de omschrijving in onder andere het boek *Anders organiseren & beter werken* van G. van Hootegem en P. van Amelsvoort.

genoemd. In Finland had men eerder dan in andere landen te maken met een vergrijzende beroepsbevolking en is tijdig nagedacht over te nemen maatregelen.

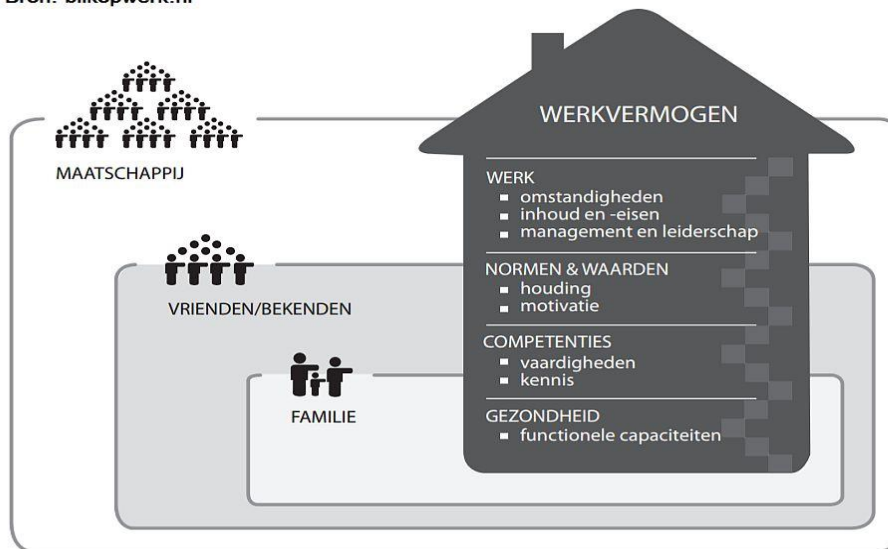
Uit onderzoek van de Finse professor Juhani Ilmarinen bleek dat werkvermogen een cruciale basisvoorwaarde is voor het welbevinden van werknemers. Investerings in het onderhouden en verbeteren van het werkvermogen hebben een positief resultaat op het voorkomen van langdurige uitval en arbeidsongeschiktheid.

Het zorgt ervoor dat werknemers langer gezond en met plezier kunnen werken en daarna ook meer van hun pensioen kunnen genieten.

(*'Werkvermogen en de Work Ability Index'*- uit www.blikopwerk.nl)

Figuur 1: Huis van Werkvermogen naar Ilmarinen

Bron: blikopwerk.nl



Dit huis heeft drie etages. Vier, als je de begane grond meetelt.

Ilmarinen heeft ook een meetinstrument voor Workability ontwikkeld: de Workability Index (WAI).

Er is de nodige kritiek mogelijk op zowel het huis van werkvermogen als op de WAI. Onder andere dat ze puur individgericht zijn.

Wat hebben OR en vakbondsgroep er dan aan?

Niets belet OR of Vakbondsgroep om de WAI in te zetten *op groepsniveau*: dat levert een betrouwbaar meetresultaat op. Plus een duidelijke indicatie in welke hoek de sterke en zwakke punten van de organisatie zitten. Benut je instemmingsrecht, of huur zelf een deskundige in!

Op die manier geeft de WAI een helder antwoord op de vraag *'Is dit een Inzetbaarheidsvriendelijke Organisatie en waarom (niet)'*.

Wie nog dieper wil graven kan gebruik maken van de MoDi, de Monitor Duurzame Inzetbaarheid. Ook deze vragenlijsten kunnen op groepsniveau worden toegepast, en vertaald in 'verbeteradviezen'.

Voor Ondernemingsraden en VGWM-commissies extra interessant: de MoDi vraag, aanvullend op de WAI, extra naar een reeks arbeidsomstandigheden.

Standaard vragen:

- Werkdruk
- Afwisseling in het werk
- Zelfstandigheid in het werk
- Fysieke belasting
- Leefstijl
- Productiviteit

Aanvullende vragen:

- Emotionele werkbelasting
- Bevlogenheid
- Beeldschermwerk
- Werktevredenheid
- Leiderschap
- Specifieke vragen vanuit uw organisatie

Bron: bewegenwerkt.nl

Employability

Dit begrip is héél duidelijk direct gericht op de arbeidsmarktpositie van werkenden. De SER definieert het, in navolging van een eerder onderzoek, als *"het vermogen om productief en belonend werk te vinden en te behouden"*.

In het SER-advies uit 2009 wordt dit ook nog wat nader toegelicht:

*"Employabilitybeleid is gericht op de blijvende inzetbaarheid van personeel en kan instrumenten als **scholing, beloning en doorstroommogelijkheden** (vetgedrukt van mij, JV) bevatten. Employability past bij de **moderne behoefte van de dynamische kenniseconomie**, waarin de werknemer zijn arbeidswaarde op peil houdt om zo zeker van werk (en niet per se zeker van zijn baan) te blijven. Met een employability-scan is het mogelijk een capaciteiten- en persoonlijkheidsprofiel te maken. Met behulp van deze scan kan gekeken worden welk werk past bij de werknemer, zodat de werknemer zichzelf gericht kan scholen en ontwikkelen."*

Eerlijk gezegd: ik voel de druk van buiten op werknemers al aankomen. Tot en met 'keukentafelgesprekken', maar dan met resultaatgerichte P&O-functionarissen. En inclusief de traditionele beschouwingen over 'weerstand tegen verandering'.

Persoonlijk meen ik dat employability-trajecten alleen onder strikte voorwaarden kansrijk en 'weerstandverminderend' zijn:

- op basis van vrijwilligheid
- binnen een vertrouwelijk en onafhankelijk kader: net als bij medisch onderzoek moeten de resultaten vertrouwelijk zijn. Slechts weinig organisaties bieden voldoende veiligheid om dit soort diep in de persoon ingrijpende scans op andere wijze te doen
- gedragen door werknemers zelf. Met andere woorden: werknemers zelf denken met elkaar na over de problematiek van employability, en formuleren zelf een aanpak en mogelijke oplossingen. Daar kán een employability scan uitrollen...maar misschien ook niet.
Voorlopig meen ik dat OR en/of Vakbondsgroep hier, als ze het zien zitten béter een voortrekkersrol kunnen spelen dan de werkgever.

Vitaliteit

In het SER-advies wordt vitaliteit omschreven als "levenskracht, energie, bezieling en motivatie"¹⁴.

In veel publicaties worden ook gezond gedrag en leefstijl gezien als belangrijke elementen van vitaliteit.

Wat we helaas steeds steeds vaker zien: de - weinige - aandacht voor Veilige en Gezonde

Werkomstandigheden wordt vervangen door investeringen in vitaliteit. En dat is *niet* hetzelfde. Meer hierover in het volgende hoofdstuk.

Ook de SER is in zijn - inmiddels alweer 8 jaar oude - advies terughoudend over vitaliteit.

En zegt er - meen ik - bovendien enkele verstandige dingen over.

Allereerst de term motivatie: *"In relatie tot de arbeidsomgeving kan hieronder ook de motivatie van werknemers worden begrepen. Motivatie hangt samen met een complex geheel van factoren, zoals bijvoorbeeld de stijl van leiding geven, de mate waarin verantwoordelijkheden aan verschillende niveaus in de organisatie zijn toebedeeld, arbeidsvoorwaarden, beoordelings- en beloningsbeleid, afwisseling in het werk, de mogelijkheden om promotie te maken, werksfeer en werkdruk"*¹⁵

Aandachtspunt bij al die Duurzaam Inzetbaarheidsthema's

Verlies niet uit het oog dat er vaak een samenhang en wisselwerking bestaat tussen de verschillende aspecten.

Aanpassingen op thema X hebben vaak óók gevolgen voor thema Y en Z!

¹⁴ Ik kan de neiging hier 'halleluja, amen' aan toe te voegen eigenlijk niet onderdrukken. Maar misschien is dat té cynisch.

¹⁵ "[Een kwestie van gezond verstand](#)" - blz 52 - SER 2009

IV Een noodzakelijk uitstapje: vitaliteit, leefstijl, gezond gedrag...en arbo

Deze reader is gemaakt naar aanleiding van de 'Landelijke VGWM-dag 2017'. Een dag voor leden van Ondernemingsraden, maar heel specifiek ook voor leden van VGWM-commissies: commissies voor Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu.

Nog niet zo lang geleden was hun werkterrein weliswaar complex, maar ook overzichtelijk: de arbeidsomstandigheden - veilig en gezond werk - in het bedrijf, en het beleid daarvoor, het arbobeleid. Allemaal keurig afgebakend in de arbowetgeving.

Twee trends maken het terrein tegenwoordig een stuk onoverzichtelijker:

1. *de aandacht voor 'gezond gedrag' (leefstijl)*
2. *Duurzame Inzetbaarheid.*

Hoe moet je hiermee omgaan?

Allereerst *Gezond Gedrag en Leefstijl*. Die dreigen steeds vaker de plaats in te nemen van op veilig en gezond werk gerichte activiteiten. Verleidelijk voor werkgevers die liever niet teveel tijd en geld investeren in goede arbeidsomstandigheden, en die via de 'eigen verantwoordelijkheid' voor gezond gedrag en leefstijl een 'alternatief' menen te hebben.

Maar het gaat verder: ook in de arbowereld zelf zien we een accentsverschuiving van 'ouderwetse' arbeidsomstandigheden naar 'moderne' leefstijlinterventies. Denk aan de ontwikkeling van PAGO naar PMO: het meest in het oog springend verschil is dat het PMO óók leefstijl betreft in zijn vraagstelling.

We zien die trend óók bij het Thema Duurzame Inzetbaarheid. Maar dan wel in verstopte vorm.

'Vitaliteit', in de definitie van de SER omvat 'levenskracht, energie, bezieling en motivatie'. *Daarachter verscholen* zitten gezond gedrag en leefstijl.

Hetzelfde geldt voor het 'huis van werkvermogen': bovenin zien we duidelijk 'werkomstandigheden'. Onderin, bij 'gezondheid' zien we o.a. 'functionele capaciteiten'. Leefstijl en gezond gedrag zitten - wederom min of meer verstopt - op deze begane grond.

Maar vergis je niet: in de vertaalslag naar beleid komen gezond gedrag en leefstijl niet alleen voor de dag, maar nestelen enthousiast *bovenaan* het actiepuntenlijstje. Kijk naar een willekeurige website als Driessen HRM: "[Vitaliteit en leefstijl komende jaren belangrijkste pijlers duurzame inzetbaarheid](#)", staat daar in koeienletters.

De volgende dingen zijn voor OR, VGWM-commissie en Vakbondsgroepen in bedrijven van belang:

- gezaghebbende deskundigen als Lex Burdorf concluderen in onderzoeken dat de impact van leefstijl op Duurzame Inzetbaarheid relatief beperkt is. In de grootte-orde van 7%.
- met leefstijlinterventies begeef je je in de persoonlijke levenssfeer van werknemers. Ook op andere gebieden zien we een vervaging van de grens tussen werk en privé. En die vervaging werkt juist weer remmend op duurzame inzetbaarheid: de *24/7 werknemer* wordt namelijk sterk gekenmerkt door **on**voldoende hersteltijd. En genoeg hersteltijd is juist weer een heel belangrijke voorwaarde voor Duurzame Inzetbaarheid.
- dit betekent niet dat de OR elk initiatief op het gebied leefstijl/ gezond gedrag moet afwijzen. Wél:
 - dat de OR (mede) 'waakhond' is in het beschermen van de persoonlijke levenssfeer
 - dat de OR toeziet op het faciliterend en voorlichtend, niet verplichtend karakter van leefstijlacties
 - dat effectieve leefstijlmaatregelen óók binnen de werkomgeving zelf plaats kunnen vinden. Een gezonder assortiment in de kantine, meer (tijds) ruimte om tijdens het werk te bewegen e.d.
- tot slot: *juist* OR, VGW(M)-commissie en Vakbondsgroep kunnen als eerste signaleren wanneer leefstijlbeleid de vaak al geringe aandacht voor arbeidsomstandigheden, de werkplek en de organisatie van het werk, de stijl van leidinggeven enzovoort - dreigt te verdringen. Het motto daartegen zou kunnen zijn: *géén leefstijlinitiatief zonder aantoonbare prioriteit voor goede arbeidsomstandigheden*. Ik gebruik niet voor niets het bijvoeglijk naamwoord 'aantoonbaar': aan lippendienst en fraaie intenties hebben we namelijk niets. Op zijn Rotterdams: geen woorden, maar daden!

Duurzame inzetbaarheid en levensstijl...een onderzoek

Gezien [arbo-online](#), 2011:"EFFECT LEVENSSTIJL OP VERZUIM GERING"

Hier enkele opvallende citaten.

"Kun je het verzuim omlaag te brengen door medewerkers gezond te laten leven? Ja, dat kan, maar veel winst is er niet mee te behalen. Veel belangrijker is een goed werkvermogen. Hoe je dat omhoog brengt, bleek eind vorige maand op het congres *Age Management and Workability* (leeftijdsbewust personeelsbeleid en werkvermogen)."

"Nederland gaat de komende jaren steeds langer doorwerken en dat leidt tot hoger verzuim, en meer uitval - met de bijkomende financiële lasten. Productiviteitseisen gaan omhoog, de pensioenleeftijd schuift op, en het aantal oudere werknemers neemt met grote sprongen toe. Maar we doen er veel te weinig aan om te zorgen dat deze mensen fatsoenlijk de eindstreep halen."

Wat moet er gebeuren? De trend is om in te steken op levensstijl. Hoe minder medewerkers roken en hoe meer ze sporten, hoe lager het verzuim. Het klinkt logisch.

Maar het is de vraag of het ook waar is. Een van de sprekers op het congres was Tilja van den Berg, onderzoeker bij de Raad voor Werk en Inkomen. Tijdens haar promotieonderzoek bestudeerde ze een groep bouwvakkers. Het bleek mogelijk om te voorspellen wie van hen in de volgende twee jaar meer dan twaalf weken zou verzuimen. De sleutel tot dat inzicht: hun werkvermogen.' Dat werkvermogen is iets anders dan gezondheid. Het is - volgens de officiële definitie - de mate waarin een werknemer, gegeven zijn gezondheid, fysiek en mentaal in staat is om te gaan met de taakeisen van zijn werk.

....

Van den Berg onderscheidde in haar promotieonderzoek enkele risicofactoren. 'Bij hoogopgeleid kantoorpersoneel zagen we een samenhang tussen een verminderd werkvermogen en levensstijlelementen als obesitas en een gebrek aan fysieke inspanning. Maar die samenhang was zwak. Sterker was het verband met een hogere leeftijd en stressvolle levensgebeurtenissen. Maar het sterkst hangt werkvermogen samen met factoren als: gebrek aan teamwork, passieve stresscoping en gebrek aan ontplooiingsmogelijkheden op het werk.'

V Werknemersvriendelijk Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid, hoe doe je dat dan?

Als Ondernemingsraad of vakbondsgroep¹⁶ in bedrijf, instelling of andere organisatie grip krijgen op het fenomeen 'Duurzame Inzetbaarheid': lastig, maar wel nodig.

Vaak zal het initiatief tot beleid van de werkgever komen. Geregeld krijgen Ondernemingsraden óók te maken met vakbondsinitiatieven of cao-afspraken over dit onderwerp.

Dat plaatst de OR al gauw in een positie van 'we moeten reageren op'. En, zoals in veel OR-literatuur en cursussen geschetst: dat beperkt al snel de manoeuvreerruimte van de OR (of Vakbondsgroep).

In dit hoofdstuk geen wondermiddelen. Wél een reeks tips en adviezen die, mits met verstand toegepast, kunnen helpen meer grip te krijgen op Duurzame Inzetbaarheid.

Tips en adviezen, gericht op ondersteuning van ORen en Vakbondsgroepen. Zodat zij een maximale bijdrage kunnen leveren aan een werkomgeving¹⁷ die werknemers helpt een arbeidsleven lang veilig en gezond, gemotiveerd en met werkplezier te functioneren.

Succesfactoren voor Ondernemingsraad of Vakbondsgroep

De succesfactoren hieronder gelden niet alleen voor Duurzame Inzetbaarheid. De mate waarin je erin slaagt ze te realiseren bepaalt óók op veel andere onderwerpen de kracht - of zwakte - van OR of vakbondsgroep.

1. Zorg dat je wéét waar je over praat. Kijk niet alleen naar de stukken die je van de werkgever ontvangt, maar óók wat erover dit onderwerp in de vakliteratuur (OR-bladen bijvoorbeeld) is geschreven. Googelen op *Duurzame Inzetbaarheid* levert érg veel resultaten op - ik zie het getal 415.000. Daardoor zie je al snel door de bomen het bos niet meer....Wat extra zoektermen toevoegen helpt: in combinatie met het zoekwoord *Ondernemingsraad* blijven er nog 35.000 resultaten over. Toevoeging van het woord *werknemersbelang* reduceert het aantal resultaten nóg eens met een factor 10: ruim 3700.

¹⁶ Denk bij 'Vakbondsgroepen' aan BedrijfsLedenGroepen, Bedrijfsafdelingen e.d. Samenspraak en samenwerking tussen vakbond en OR/ VGWM-commissie is trouwens een belangrijk onderdeel van een succesformule.

¹⁷ Je zou het ook kunnen typeren als 'Kwaliteit van de Arbeid': goede arbeidsvoorwaarden, goede arbeidsverhoudingen, goede arbeidsomstandigheden en een goede organisatie van het werk

2. Maak een degelijke feiten- en trendanalyse. In welke situatie gaan we aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid. Welke aspecten spelen bij ons een rol, en hoe belangrijk is elk aspect. Doe dat eventueel met hulp van externe deskundigen.
Het woord 'trend' staat er niet voor niets: alleen feiten in kaart brengen levert een momentopname op. Voor de OR en Vakbondsgroep is van belang: welke kant gaat het op, de goede of de verkeerde? Ofwel: wat is de trend.
3. Ontwikkel *zelf* een *gezamenlijke* visie. Hiermee bedoel ik: reageer niet alleen op de specifieke (werkgevers)plannen, maar bespreek met elkaar wat de OR zelf van belang vindt als voor Duurzame Inzetbaarheid. In deze Reader zie je heel wat 'visie'. Mijn visie. Heel goed mogelijk dat jouw OR daar anders over denkt. Het belangrijkste is: wees je bewust dat een visie nodig is, ontwikkel hem samen. Zorg dat hij op een stevig fundament van feiten en argumenten staat.
Maar sla óók acht op feiten en trends die niet sporen met de eigen visie. Er is niets mis met voortschrijdend inzicht!
4. Focus niet alleen op detail, *overzie het geheel*: bladzijde voor bladzijde de teksten van de werkgever doornemen vraagt veel tijd, en heeft meestal niet zoveel rendement. Beter is het om achter de tekst *op zoek te gaan naar*:....
 - a. de hoofdlijnen, de rode draad
 - b. de intenties en de visie die uit het stuk spreken

.... en het dan vooral dáárover te hebben. Met elkaar én met de werkgever.
5. Denk '*van achter naar voren*'. Ofwel: houd steeds het (eind)doel als voornaamste richtpunt in discussies, overleg en activiteiten. Stem de stappen die je gaat zetten steeds dáárop af, want alleen dan 'houd je koers'.
6. Vertaal de opstelling van de OR in een serie gewenste afspraken, te koppelen aan de instemming. Formuleer die 'gewenste afspraken' zo concreet ('SMART') mogelijk:
 - a. wat gaat er gebeuren
 - b. wie gaat dat doen
 - c. wanneer gaat het gebeuren
 - d. wanneer en hoe toetsen we op uitvoering en resultaat
7. Cruciaal is om al *in het allereerste stadium* de werkvloer op te gaan. Om te luisteren wat dáár leeft, wat de mensen dáár vinden. Verwerk die signalen in je visie. Combineer ze met de eigen kennis en analyse, want een OR die alleen maar woord voor woord het achterbangeluid echoot, heeft weinig toegevoegde waarde.
8. Praat niet alleen met de vertrouwde kring collega's in vaste dienst, maar juist óók met hen die een tijdelijk contract hebben, uitzendkrachten, oproepkrachten, ZZPers. Hun perspectief op Duurzame Inzetbaarheid is net zo belangrijk. Hun afbreukrisico - het niet volhouden tot de finish - is zelfs groter!
9. Duurzame Inzetbaarheid is niet alleen iets voor het individu. Als OR ben je ingehuurd om kwesties die groepen werknemers of de hele arbeidsorganisatie aangaan te bespreken en te beïnvloeden.
Te vaak wordt Duurzame Inzetbaarheid uitsluitend als een individuele zaak gezien.
Terwijl alle sleutelcomponenten voor Duurzame Inzetbaarheid heel sterke collectieve kanten hebben. Van Veilig en Gezond Werk tot het bevorderen van Vakmanschap. Van arbeidstijden tot aanstellingsbeleid. De OR en de Vakbondsgroep kunnen dan ook een heel belangrijke invloed hebben op de randvoorwaarden voor succesvol werknemersvriendelijk beleid!
10. Participeren en activeren zijn óók voor een OR sleutelwoorden. Wie nu denkt: dit zegt de regering ook, heeft het mis. De kern van dit punt is namelijk: zet die begrippen op hun kop!
'Participeren' en 'activeren' zoals we dat tegenkomen in - bijvoorbeeld - kabinetsnota's, zijn *top-down* begrippen: vaak gekoppeld aan zinnen als '*mensen moeten*'. Van boven opgelegd.
Participatie en activeren door Ondernemingsraad en Vakbondsgroep betekent: stimuleren dat de achterban meedenkt én meedoet met je activiteiten. *Bottom-up!*
Te vaak nog denkt de achterban: OR of vakbond regelen het wel. En te vaak gaan OR en vakbond ook zélf vanuit die gedachte op pad. Om daarna nogal eens van een koude kermis thuis te komen.
Het advies: alleen samen met een actieve en participerende achterban ontwikkel je de kracht én het draagvlak om succesvol te opereren.
11. Blijf niet hangen in de in WOR of andere regels en voorschriften. Die zijn geen doel op zich, maar in de eerste plaats een houvast op weg naar inhoudelijk resultaat. Maak er dus géén juridisch steekspel van!

Mijn principes - en eigen ervaringen als OR-lid - zijn:

1. ga niet *zeuren* om je recht, *neem* het, maar speel daarover bij voorkeur open kaart, en doe het samen, dus niet in je eentje.
2. zet tegenover de nogal eens *minimalistische* uitleg die de werkgevers bij de WOR hanteren, een

maximaal benutten van rol en bevoegdheden door OR/ VGWM-commissie.

3. zoek het sterkste recht op: instemmingsrecht geeft meer positie dan adviesrecht of initiatiefrecht!
4. denk en handel pro-actief. Wacht dus niet tot de werkgever ergens mee komt, maar vorm zelf je mening, en creëer eventueel een onderhandelingsituatie op basis van eigen voorstellen. Er is niets mis met een onderhandelende OR. Onderhandel wel altijd vanuit de belangen en de doelstellingen, dus niet vanuit 'win ik of win jij', en blijf respectvol.
5. koppel instemming aan een termijn én aan een evaluatiemoment. Daarmee bouw je een moment in om zo nodig bij te sturen op basis van ervaringen en resultaten. En uiteraard een nieuwe instemmingsaanvraag.
6. toets zélf ook tussentijds de uitvoering van de afspraken, de resultaten én de meningen van de achterban. De werkvloer is voor de OR nét zo'n belangrijke plaats als de vergaderzaal!
7. benut je 'facilitaire' rechten, zoals het recht op achterbanoverleg, het recht je op de hoogte te stellen van de arbeidsomstandigheden, het recht in- en externe deskundigen te raadplegen...
8. de grenzen van de WOR zijn niet van beton, maar heel vaak rekbaar. Aarzel niet ze op te zoeken, maar zorg dat je daarbij voldoende 'rugdekking' van de OR-collega's, de achterban en/of de vakbond hebt.
9. denk niet te snel: de werkgever voldoet aan de normen van de wet, dus het is wel goed: heel veel wetten geven *minimumnormen*, en de OR is volkomen gerechtigd, mits beargumenteerd, om naar méér te streven, ook als voorwaarde voor instemming.
10. besteed heel veel aandacht aan de eerder geformuleerde adviezen over het continu betrekken van de achterban (activeren en participeren)
11. Met name artikel 27 van de WOR gebruikt de - vage- term 'regeling'. Een regeling is een 'set' maatregelen. Dat kan expliciet en schriftelijk zijn vastgelegd. Maar ook als de OR een 'structurele praktijk' signaleert (en stevig onderbouwt¹⁸) is dit te typeren als 'regeling'. Niet op schrift, en waarschijnlijk nooit ter instemming voorgelegd. Ook kan in de praktijk een andere 'regeling' worden toegepast dan waarvoor instemming is verleend. Allemaal redenen om de werkgever hier op te wijzen, alsnog instemming te vragen, en uiteraard: nauw samen te werken met de collega's die met een dergelijke 'regeling' te maken hebben.

Wat verzwakt het streven naar werknemersvriendelijke Duurzame Inzetbaarheid?

1. géén eigen werknemersgerichte visie aan ontwikkelen: dan buig je automatisch mee met de heersende gedachten, die van andere kanten op je afkomen.
2. het onderwerp puur juridisch benaderen, blijven 'hangen' in de regels van de WOR.
3. meegaan met het top-down opleggen van beleid ('mensen moeten').
4. meegaan in een puur individuele benadering van Duurzame Inzetbaarheid. De collectieve randvoorwaarden, zoals Veilig en Gezond werk, én het gewicht van een door een actieve achterban gedragen OR, zijn beslissend voor succes.
5. onvoldoende oog hebben voor de toekomst- en bestaansonzekerheid van mensen: zonder werk- en inkomenszekerheid géén Duurzame Inzetbaarheid.
Neem dus óók de mensen zonder vast contract mee in je inzet. Streef bij het aannamebeleid naar beperking van het aandeel flexkrachten in het personeelsbestand.
Probeer samen met de vakbond - bv via de cao - een 'flexibiliteitstoeslag' te berekenen aan de werkgever. Het bedrijfsleven in Nederland werkt met het hoogste aantal flexkrachten van Europa, dat hoeft echt niet nóg makkelijker te worden gemaakt.
6. het ontkennen van machts- en belangentegenstellingen. Misschien klinkt het ouderwets, maar de tegenstelling tussen werkgeversbelang en werknemersbelang bestáát. Ook rond Duurzame Inzetbaarheid. Het komt overigens wel steeds vaker voor dat de 'werkgever' waarmee je een belangentegenstelling hebt, *niet* de WOR-bestuurder of locatiedirecteur is. Vaak trekt een werkgever op afstand aan de touwtjes: aandeelhouder, multinational, financier, opdrachtgever, noem maar op. Spoor die tegenstellingen in belangen concreet op, net als de mogelijke belangenovereenkomsten die er óók kunnen zijn, en houd daar rekening mee bij je inzet en in je manier van werken: *soms* kan dat leiden tot een vorm van 'bondgenootschap'.

¹⁸ 'dossievorming' is niet alleen aan afdelingen P&O voorbehouden: ook de OR kan situaties onderzoeken en in een 'dossier' documenteren.

VI FNV en duurzame inzetbaarheid

Uiteraard is óók vakbond FNV actief met het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid. De FNV onderhandelt er aan diverse cao-tafels over. We vinden zelfs een brief van de minister en staatssecretaris van SZW aan de Tweede Kamer - uit 2012, dus wel 5 jaar oud, hierover. Verder heeft de FNVthemadagen over Duurzame Inzetbaarheid georganiseerd, en er visie en beleid over geformuleerd.

Op mijn internetpagina over duurzame inzetbaarheid wordt naar enkele teksten verwezen:

- de [beleidsnotitie 'fit naar de finish'](#) uit 2010
- de [beleidsuitgangspunten voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid](#) uit 2016
(bron: cao-handboek voor onderhandelende vakbondsbestuurders en vakbondskaderleden)

Toch 'zit' het op dit onderwerp niet allemaal even lekker bij de FNV. Want binnen de FNV zelf wordt in de praktijk nog wel eens een andere visie toegepast dan als beleid geformuleerd.

Dat heeft alles te maken met de vandaag de dag sterk dominante opvattingen over 'eigen verantwoordelijkheid': puur gericht op het individu. Vertaald naar Duurzame Inzetbaarheid: een eenzijdige focus op individuele employability en individuele vitaliteit.

We zien hier een stuk beleidsmatige onzekerheid en instabiliteit. Maar óók een (te) grote afstand tussen beleidsmakers en uitvoerders. Opvallend daarbij is dat visie en beleid niet heel erg actief uitgedragen worden. Een beleidsnotitie als 'Fit naar de finish', weliswaar in jaren oud, maar qua inhoud uiterst actueel, is na 2015 verdwenen van de FNV-website.

Wie op www.fnv.nl zoekt naar 'Duurzame Inzetbaarheid' komt 9 van de 10 keer terecht op een cao-pagina van de sector metaal over dit onderwerp...volledig - en eenzijdig - gericht op individuele employability en met name scholing. Een op Ondernemingsraden gerichte pagina over dit onderwerp [staat nog wel online bij de FNV](#), maar is alleen via een gerichte zoekopdracht 'vindbaar', en géén onderdeel meer van de op Medezeggenschap gerichte themapagina's. Overigens is ook deze pagina sterk (maar niet uitsluitend) gericht op eigen initiatief van de individuele medewerker. Wie heel goed Googelt, vindt in de catacomben van de website ook nog een 'advertentiepagina' van het aan de FNV gelieerde adviesbureau 'Basis en Beleid' over 'levensfasebewust personeelsbeleid'. Beknopt, érg globaal, maar eigenlijk best lezenswaard.

Tot slot: de meer recente, bijvoorbeeld in het cao-handboek van de FNV geformuleerde beleidsmatige uitgangspunten over inzetbaarheid en vitaliteit krijgen slechts mondjesmaat de aandacht die ze verdienen.

Een klaagzang? Het is té makkelijk om bovenstaand hoofdstukje zo weg te zetten. Beschouw het dus bij voorkeur als *wake-up call* aan de FNV!

Bijlage 1 Belangrijkste onderdelen van het 'Duurzaam Inzetbaarheidsvehikel' en de bevoegdheden van de OR

'Container'	Onderwerp	Toelichting	Bevoegdheden OR
<i>arbeidsomstandigheden</i>	1. Veilig en Gezond Werk	<p>> <i>Breed opvatten: de arbowet schrijft bv voor dat óók bij de organisatie van het werk de werkgever rekenschap moet geven van de gevolgen voor Veiligheid en Gezondheid.</i></p> <p>> <i>Beperk je niet tot alleen de 'bureaucratische' kant van de wet, zoals de RI&E</i></p>	Instemmingsrecht, artikel 27.1d
<i>arbeidsvoorwaarden</i>	2. Arbeidstijden, rusttijden, vakantie	> <i>Veel impact op gezondheid en inzetbaarheid; denk aan nachtdiensten, te zware roosters, maar óók aan excessief overwerk of de combinatie werk-privé!</i>	Instemmingsrecht, artikel 27.1b
<i>arbeidsomstandigheden</i>	3. Ziekteverzuim- en reïntegratiebeleid	> <i>In de praktijk nogal eens gereduceerd tot 'zo snel mogelijk aan de slag, want het mag niets kosten'. Terwijl zorgvuldig beleid, waar de bedrijfsarts actief adviseert over preventie, enorm helpt Duurzame Inzetbaarheid te realiseren.</i>	Instemmingrecht artikel 27.1d
<i>Arbeidsinhoud/ employability</i>	4. Vakmanschap, scholing beoordeling en loopbaanperspectief	<p>> <i>kwalificatie-eisen aan nieuw personeel (vast of flex)</i></p> <p>> <i>faciliteer behoud, ontwikkeling én verbreding (ook voor flexwerkers!)</i></p> <p>> <i>ruim baan voor vakmanschap bij het uitoefenen van de functie: kwaliteit gaat voor kwantiteit.</i></p>	Instemmingsrecht, regeling mbt: - bevordering (artikel 27.1e) - opleiding (art. 27.1f) - beoordeling (art.27.1g)
<i>Arbeidsvoorwaarden/ employability</i>	5. Beloning en functiewaardering	<p>> <i>zoek de samenwerking met de vakbond</i></p> <p>> <i>besteed óók aandacht aan de positie van flexwerkers en ZZPers</i></p>	Instemmingsrecht (artikel 27.1c) Adviesrecht over inlenen (artikel 25.1g)
<i>Arbeidsinhoud/ employability</i>	6. Autonomie en regelmogelijkheden	<p>> <i>mensen zijn geen machines, maar denkende wezens, daar recht aan doen is wezenlijk voor Duurzame Inzetbaarheid!</i></p> <p>> <i>De arbowet - en daarmee het instemmingsrecht van de WOR - is op meer situaties van toepassing dan we vaak denken.</i></p> <p><i>Artikel 3 arbowet stelt namelijk: "...organiseert de werkgever de arbeid zodanig dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer;"</i></p> <p><i>Op het moment dat de organisatie van het werk, dus ook taaktoedeling en taakinhoud, aantoonbaar schade aan gezondheid (en daarmee inzetbaarheid!) veroorzaken, hebben we te maken met dit artikel.</i></p>	Instemmingsrecht (artikel 27.1d)
<i>arbeidsverhoudingen</i>	7. Inspraak en overleg	> <i>'werkoverleg', onder deze titel kan de OR heel wat kwijt over werknemersinspraak (het tegengaan van top-down besluiten)</i>	Instemmingsrecht (artikel 27.1i), maar ook art.27.1j (klachtenregeling)

'Container'	Onderwerp	Toelichting	Bevoegdheden OR
<i>arbeidsverhoudingen</i>	8. Bedrijfscultuur	> een erg breed containerbegrip, maar met veel invloed op <i>Duurzame Inzetbaarheid</i> > er bestaan bureaus die in staat zijn een 'foto' te maken van de bedrijfscultuur; de OR kan hier advies vragen, om de relatie tussen bedrijfscultuur en <i>Duurzame Inzetbaarheid</i> nader te duiden.	
<i>arbeidsverhoudingen</i>	9. Stijl van leidinge	<i>dit ligt voor een flink deel op het vlak van psychosociale arbeidsbelasting, en dus 'Veiligheid en Gezondheid'</i>	Instemmingsrecht, artikel 27.1d
<i>arbeidsvoorwaarden/ arbeidsverhoudingen</i>	10. Toekomst(onzekerheid)	> <i>aanname- en ontslagbeleid biedt ook ruimte voor afspraken hoe om te gaan met tijdelijke dienstverbanden, omvang en invulling van de flexibele schil</i> > <i>samen optrekken met de vakbeweging helpt zeker om hier 'stevig te staan'</i>	Instemmingsrecht, artikel 27.1e, aanvullend hierop: Adviesrecht over inlenen (artikel 25.1g)
<i>employability</i>		> <i>Scholing, beloning en doorstroommogelijkheden: zie onderwerp 4,5 en 6</i>	
<i>vitaliteit</i>	11. Levenskracht, energie, bezieling		
<i>vitaliteit</i>	12. Motivatie	<ul style="list-style-type: none"> • stijl van leiding geven • de mate waarin verantwoordelijkheden aan verschillende niveaus in de organisatie zijn toebedeeld • arbeidsvoorwaardenbeleid • beoordelingsbeleid • beloningsbeleid • afwisseling in het werk • de mogelijkheden om promotie te maken • werksfeer • werkdruk. 	De meeste komen in eerdere onderwerpen terug. Toedelen van verantwoordelijkheden: adviesrecht, artikel 25.1e
<i>workability</i>	13.		