

Is werkbaar werk relatief? Als basis voor sectoraal werkbaarheidsbeleid alvast wel

Tempera werkte tussen 2013 en 2015 aan ESF-werkbaarheidsprojecten in vier sectoren. Daarbij werd de werkbaarheid in elk van de sectoren eerst gemeten, en werden vervolgens concrete acties ontwikkeld om de meest prominente knelpunten te verhelpen. Via deze projecten kristalliseerde zich een specifieke visie op werkbaarheid, die een vruchtbare basis bleek voor een sectoraal werkbaarheidsbeleid. Voortliggend artikel detailleert deze visie en zet ze in perspectief. Enkele voorbeelden van werkbaarheidsacties die in de projecten ontstonden, illustreren concrete uitkomsten van sectoraal beleid dat op deze visie stoelt. De vier betrokken sectoren hopen dat deze bijdrage andere sectoren mag inspireren bij het uitwerken van hun werkbaarheidsbeleid.

Context

Vier sectoren – de verhuissector, de sector van papier- en kartonverwerkende industrie, de taxisector en de brandstoffenhandel – deden tussen 2013 en 2015 een beroep op Tempera om de werkbaarheid in hun bedrijven te onderzoeken. Dat gebeurde telkens via projecten met steun van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen. Elk project volgde een vergelijkbaar stramien: eerst werd de werkbaarheid in de sector gemeten, vervolgens werden voor de meest prominente knelpunten concrete acties ontwikkeld om de werkbaarheid te verhogen. Binnen de projecttermijn werden deze acties ook getest in pilootprojecten.

Een cruciale voorwaarde voor het opzetten van deze projecten bleek overeenstemming tussen werkgevers en werknemersvertegenwoordigers over wat onder werkbaarheid verstaan moet worden en hoe een sectoraal werkbaarheidsbeleid eruit zou kunnen zien. Zelfs als er aan beide zijdes van de sociale overlegtafel draagvlak is om rond het thema te werken, kan onduidelijkheid over welke lading de vlag nu juist dekt, wederzijds wantrouwen of terughoudendheid opwekken en zo sectoraal beleid in

de weg staan.¹ De gevoeligheden zijn voorspelbaar: werkgevers zijn ervoor beducht de verantwoordelijkheid te krijgen voor niet-werkgerelateerde problemen bij werknemers en vrezen concessies te moeten doen die hun concurrentiekracht aantasten; werknemersvertegenwoordigers zijn ervoor op hun hoede dat bepaalde jobgerelateerde aspecten die wegen op de werkbaarheid buiten beeld blijven en dat werknemers geculpabiliseerd worden.

Vanuit een resultaatgedreven, pragmatische insteek slaagden de onderzoekers er met de sociale partners echter telkens in een gemeenschappelijke agenda rond werkbaarheid uit te bouwen. Gaandeweg kristalliseerde zich vanuit deze aanpak een conceptuele visie op werkbaarheid die ongetwijfeld ook in andere sectoren als model zou kunnen gelden.

Werkbaar werk als relatief gegeven

De kern van de ontwikkelde visie is werkbaarheid als een relatief gegeven te beschouwen. In die visie ontstaat werkbaar werk bij een evenwicht tussen draaglast, die uitgaat van de job, en draagkracht, die staat voor het vermogen van werknemers: als beide in balans zijn, is er sprake van werkbaar werk. Daarmee sluit deze interpretatie eigenlijk aan bij de definitie die op federaal niveau gehanteerd wordt, onder meer in het kader van de nationale enquête over werkbaarheid.²

Toch blijkt deze benadering iets toe te voegen aan een aantal meer gangbare benaderingen in de context van Vlaams werkbaarheidsbeleid. De nadruk op het relatieve karakter van werkbaarheid is immers soms afwezig, of minstens ondergesneeuwd. Toch blijkt juist dit aspect in de manier waarop over werkbaarheid gesproken wordt, te helpen bij de creatie van een draagvlak. Het verschil met andere benaderingen is subtiel en soms vooral een kwestie van perceptie, maar toch kan dit extra accent een impuls geven aan de ontwikkeling van het sectoraal werkbaarheidsbeleid. De volgende alinea's verduidelijken enkele verschillen.

In de eerste plaats onderscheidt de visie op werkbaar werk als relatief gegeven zich van benaderingen die 'werkbaarheid' als synoniem gebruiken voor de 'kwaliteit van de arbeid'. Deze inwisseling kan voorkomen in twee situaties: ten eerste als men met werkbaarheid wel degelijk wil verwijzen naar jobkenmerken en jobvereisten die een belasting van de werknemer met zich mee brengen en men met de term dus expliciet niet naar het evenwicht tussen belasting en belastbaarheid wil verwijzen, en ten tweede als men zonder de bedoeling het begrip specifiek te benoemen beide termen door elkaar gebruikt.³ In beide gevallen dreigt het gelijkstellen van 'werkbaarheid' met 'kwaliteit van de arbeid' het sectoraal werkbaarheidsbeleid echter te vernauwen. Deze benadering stelt zich immers - al dan niet - expliciet als doel van werkbaarheidsbeleid 'het werk zo in te richten dat het voor medewerkers haalbaar wordt om dit werk gedurende langere tijd aan te houden' (Vermeerbergen, Dessers, Van Hootegem, & Huys, 2014). Het legt daarmee de verantwoordelijkheid voor (on)werkbaar werk bij de werkgever. Deze visie ligt daardoor gevoelig bij

werkgevers, en kan zo een breed sectoraal draagvlak voor een werkbaarheidsbeleid bemoeilijken.

De communicatie vanuit de SERV met betrekking tot werkbaarheid benadrukt evenmin dat werkbaar werk ontstaat als een evenwicht tussen draaglast die uitgaat van de job en draagkracht van de medewerker.⁴ Werkbaar werk wordt er omschreven als 'werk dat voldoende leerkanalen biedt, dat motiverend is, werk dat niet te veel stress oplevert, en werk dat een evenwichtige werk-privé balans mogelijk maakt'. Deze criteria voor werkbare jobs steunen weliswaar op wetenschappelijke analyses die rekening houden met de gemiddelde draagkracht van werknemers (Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2013), het zijn volgens deze omschrijving de jobs - en dus de werkgevers - die bepalen of werk werkbaar is, of die indruk wordt toch gewekt.

In de tweede plaats onderscheidt de visie op werkbaarheid als een relatief gegeven zich ook van een andere populaire benadering, die 'werkvermogen' (Gould, Ilmarinen, Järvisalo, & Koskinen, 2008) centraal stelt, maar in de praktijk weinig aandacht hecht aan de vereisten die uitgaan van het werk.⁵ Conceptueel verwijst werkvermogen nochtans zeer duidelijk naar de relativiteit die ook in onze benadering centraal staat. Werkvermogen wordt immers "bepaald door de balans tussen individuele kenmerken en werkvereisten" (Departement Werk & Sociale Economie, 2013, p. 3). Het is dus de verdienste van deze benadering dat ze de persoonsgebonden factor in het werkbaarheidsverhaal expliciteert en de voorwaarde van een evenwicht tussen individuele kenmerken en werkvereisten introduceert. Het begrip zelf verwijst echter naar de mate waarin "een werknemer zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om zijn huidig werk uit te voeren" (ibidem) en focust beleid daarmee op een individueel persoonskenmerk. Benaderingen die vertrekken vanuit dit concept vergroten de verantwoordelijkheid van de werknemer dan ook uit, en botsen daarmee mogelijk op terughoudendheid aan vakbondszijde.

Impact op het meten van werkbaarheid

Een visie op werkbaarheid die het concept positioneert als een relatief gegeven biedt een stevige

basis om te appelleren aan de gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer en kan daarmee het fundament zijn voor een sectoraal werkbaarheidsbeleid.

De visie werkte in de vier begeleide sectoren in de eerste plaats door in de manier waarop de werkbaarheid gemeten werd. Werkbaarheid als relatief gegeven poneren, impliceert immers dat werkbaarheid maar kan gemeten worden door zowel jobkenmerken, persoonskenmerken en de subjectieve beleving van jobs (en hun draaglast) te bevragen.

In drie van de vier sectoren zorgde dat er bijvoorbeeld voor dat in de vragenlijst voor werknemers een hele reeks mogelijke risicofactoren en mogelijk gunstige elementen voor de werkbaarheid op twee manieren werden afgetoetst. Ten eerste: is deze risicofactor of deze mogelijke troef aanwezig in uw job?; en tweede: hoe staat u hier tegenover? Dankzij deze vragen konden bovendien zeer sector- en jobspecifieke aspecten geëvalueerd worden. Onder meer hierdoor gaven de resultaten van de werkbaarheidsmeting zeer duidelijke aanwijzingen omtrent valabele en prioritaire actiepistes.

Een bloemlezing van acties

Een werkbaarheidsbeleid dat vertrekt van werkbaar werk als relatief gegeven creëert ruimte voor een brede variatie aan acties, die voluit de kijk op werkbaarheid als een gedeelde verantwoordelijk aangrijpen om veranderingen in gang te zetten. Concreet vertaalt zich dat niet zelden in acties die door de werkgever geïnitieerd, georganiseerd - en soms ook gefinancierd - worden, maar die eerder dan de job zelf minder belastend te maken, de werkbaarheid verhogen door de draagkracht van de werknemers op te krikken. Met een greep uit de acties van de vier sectoren kan dit geïllustreerd worden.

Een van de bepalende factoren voor de draagkracht van werknemers is motivatie en de, al dan niet positieve, associaties die de job bij hen oproept.

Twee acties uit de papier- en kartonverwerkende industrie werkten hierop in:

- Bedrijfscampagne 'Dit maak ik!': De sector moedigt bedrijven aan hun medewerkers te trakteren op producten waarvan ze zelf de verpakking

leveren of hen te verrassen met een gadget dat ze zelf ontworpen en geproduceerd hebben. Via een dergelijke campagne verhoogt de werkgever de zichtbaarheid van het werk en de expertise van de medewerkers in de thuisomgeving en de vriendenkring, en zwengelt hij daarmee hun beroepstrots en motivatie aan.

- Bedrijfssuccessen intern delen: Deze actie motiveert en inspireert werkgevers om de successen van het bedrijf ook intern te delen. Het succesvol doorstaan van een audit door een klant is bijvoorbeeld een prima kans om medewerkers te feliciteren. Zo geef je hen als werkgever een blijk van waardering en stimuleer je de beroeps- en bedrijfstrots en de intrinsieke motivatie van de medewerkers.

Ook de verhuis- en de taxisector voorzagen elk één actie die vooral mikte op de opvattingen en gedachten die een rol spelen bij motivatie.

- Professionalisering onthaalbeleid: in de verhuissector werden bedrijven voorzien van een handleiding voor het professionele onthaal van nieuwe medewerkers en een sjabloon voor een onthaalbrochure. Zo krijgen nieuwe medewerkers vanaf dag één een duidelijk beeld van wat ze mogen verwachten. Een job die anders uitdraait dan verwacht - wat bij nogal wat verhuizers het geval was - kan immers leiden tot problematische werkstress en uiteindelijk tot uitval.
- Zelf-test vakbekwaamheid: in de taxisector werd een online zelftest ontwikkeld die werknemers op een niet-bedreigende wijze aanmoedigt hun vakbekwaamheid te toetsen. Door het zelfinzicht aan te scherpen, biedt deze test niet enkel een vertrekpunt voor verdere zelfontwikkeling, hij erkent ook expliciet de reeds verworven competenties van de chauffeur en verrijkt zijn of haar zelfbeeld en beroepstrots.

In elk van de vier voorbeelden neemt de werkgever het initiatief. Hij stelt de test ter beschikking, hij voorziet onthaalbeleid, hij start een campagne of hij deelt bedrijfssuccessen. Deze initiatieven passen echter niet de job zelf aan zodat die minder vergt van de werknemers. Ze zorgen er daarentegen voor dat de medewerkers meer gemotiveerd en gelukkiger zijn en zo makkelijker met hun job omgaan.

Een andere factor die op een gelijkaardige manier kan aangepakt worden om de werkbaarheid te

verhogen, is de mate waarin medewerkers over de nodige kennis en informatie beschikken om hun job goed uit te voeren.

Zowel in de verhuissector als in de sector van de brandstoffenhandel werden acties ondernomen die hier op inspeelden. Opnieuw vormde gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer het uitgangspunt: de werkgever nam het initiatief en voorzag extra omkadering, de werknemer kon de geboden mogelijkheden benutten en zo zijn draagkracht verhogen.

- Peterschap: via de installatie van peterschap zorgen verhuisfirma's ervoor dat jonge of nieuwe werknemers op een gestructureerde manier begeleid worden in hun professionele ontwikkeling als medewerker. De sector ondersteunde deze praktijk door een handleiding aan te reiken voor de bedrijven en de coaches. Ook de reeds bestaande opleidingen voor peters werden extra in de verf gezet.
- Tool rond rij- en rusttijden: via de verspreiding van een educatief instrument onder de chauffeurs in de brandstoffenhandel werd de wetgeving rond rij- en rusttijden verduidelijkt. De tool illustreert op compacte wijze, en aan de hand van voorbeelden en symbolen, de correcte toepassing van de regelgeving. Hiermee hielp het instrument de bestaande verwarring hieromtrent bij chauffeurs verminderen en zo hun werkstress dalen.
- Proeftuin interne communicatie: in de verhuissector werd in een bedrijf een proeftuin opgezet om de interne communicatie in verband met verhuisopdrachten structureel te verbeteren. Onvoldoende zicht op de planning, gebrekkige briefing en het ontbreken van documenten, bleken ergernissen van werknemers terwijl werkgevers klaagden over onzorgvuldig ingevulde formulieren door de werknemers. Door het interne communicatieproces te optimaliseren nam de actie wrevél weg, en verhoogde ze zo de werkbaarheid.
- De actie balanceerde trouwens op de grens tussen het verhogen van de draagkracht van de werknemers en het bijstellen van de jobvereisten. Door in de communicatie bijvoorbeeld gebruik te maken van pictogrammen in plaats van woorden, kunnen medewerkers beter geïnformeerd worden en beter hun taken uitvoeren, maar dankzij het gebruik van pictogrammen versoepelen tot op zekere hoogte ook de

jobvereisten, namelijk qua verwachte geletterdheid van de medewerkers.

Ook ten aanzien van uitdagingen die te maken hebben met de fysieke belasting die uitgaat van jobs en met aanverwante gezondheidsrisico's konden acties uitgerold worden die de werkbaarheid verhoogden en waarin zowel werkgever als werknemer verantwoordelijkheid opnamen.

- Roadshow 'vervang er eentje': in de taxisector werd een roadshow georganiseerd om chauffeurs te sensibiliseren rond voedingsgewoonten. Concreet verliep de roadshow via interactieve sessies bij de werkgever waarbij een coach samen met de chauffeurs hun voedingsgewoonten onder de loep nam. Samen met de chauffeurs werd gezocht naar gezonde alternatieven voor suiker- en vetrijke voeding die onderweg makkelijk voor het grijpen ligt. De werkgever ondersteunde door fruit en water te voorzien voor de chauffeurs.
- Slaapadvies voor shiftwerkers: uit het niet-gestructureerde aanbod van slaapadvies en -therapie en in samenwerking met slaaptherapeuten destilleerde de papier- en kartonverwerkende sector drie formules op maat van de sector. Zo verlaagt de actie de drempel voor bedrijven om van deze diensten gebruik te maken. De drie kant-en-klare recepten die bedrijven kunnen inkopen, helpen werknemers rechtstreeks om beter om te gaan met de onregelmatige werktijden bij ploegenarbeid. Deze actie sloeg overigens de brug naar mogelijkheden voor de werkgever om de job zelf aan te passen. De slaapconsulenten geven immers tegelijk advies omtrent de verschillende shiftsystemen en hun impact op de gezondheid van de werknemers.
- Ergonomie campagne: via een brochure en een sticker die op de zonneklep van de brandstofwagen werd gekleefd, informeert de sector chauffeurs en brandstoffenhandelaars hoe ze lichamelijke klachten kunnen vermijden. In de brochure en op de sticker zijn acht praktische tips en concrete workouts beschreven die de meest voorkomende fysieke problemen helpen voorkomen. Door de campagne werden werkgevers die hieromtrent reeds inspanningen deden, bovendien bekrachtigd en gesteund om hier ook in de toekomst verder op in te zetten. Alle werkgevers werden tijdens de campagne trouwens opgeroepen de problematiek met hun medewerkers te bespreken.

De acties laten zien dat werkbaarheid verhogen niet per se betekent dat de jobs zelf aangepast of de jobvereisten versoepeld moeten worden. Ze tonen ook aan dat een werkbaarheidsbeleid dat niet aan de jobs zelf raakt, toch een beleid kan zijn waarin werkgevers verantwoordelijkheid opnemen. De voorbeelden impliceren niet dat de jobs zelf aanpassen niet overwogen moet worden of niet zou kunnen. Evenmin impliceren ze dat weerstand om daartoe over te gaan een sectoraal werkbaarheidsbeleid onmogelijk maakt. Vertrekken vanuit een visie die werkbaarheid beschouwt als een evenwicht tussen draaglast van de job en draagkracht van de medewerker, kan betekenisvolle initiatieven in gang zetten.

Besluit

Op basis van haar ervaringen in werkbaarheidsprojecten in vier sectoren, ontwierp Tempera een conceptuele visie op werkbaarheid die een solide vertrekpunt blijkt voor een sectoraal werkbaarheidsbeleid. Centraal in deze visie is dat werkbaarheid beschouwd dient te worden als een relatief gegeven. Er is sprake van werkbaar werk als de werklast die uitgaat van de job in evenwicht is met de draagkracht van de werknemer. Deze visie benadrukt de gedeelde verantwoordelijkheid van werknemers en werkgevers in het werkbaarheidsdebat, en creëert daarmee consensus van waaruit een gedragen sectoraal beleid kan ontstaan. Een werkbaarheidsbeleid dat vanuit deze visie vertrekt, creëert ruimte voor een brede variatie aan acties waarin werkgevers en werknemers samen zorgen voor meer werkbare jobs.

Michel Albertijn
Elie Colman
Johan Desseyn
Kathleen Hoefnagels
Tempera

Noten

1. Dit stelden we onder meer vast in de eerste stuurgroepvergaderingen van de respectievelijke projecten. Sociale

partners, die eensgezind een ESF-werkbaarheidsproject hadden ingediend, bleken op dat moment erg op hun hoede voor de precieze invulling die het project zou krijgen.

2. Zie <http://www.werk.belgie.be/moduleDefault.aspx?id=38905> (20/04/2016): "Werkbaarheid kan worden gedefinieerd als het evenwicht tussen de kenmerken eigen aan de werknemer (individuele gezondheidstoestand, persoonlijke hulpbronnen, doeltreffendheid, blijfintentie, kennis en capaciteiten) en de eisen verbonden aan het werk (eisen van de functie, psychosociale belasting, lichamelijke werkdruk, veiligheid op het werk) waaraan ze het hoofd moeten bieden.
3. De eerste situatie is het geval in Departement Werk & Sociale Economie (2013). De tweede situatie is bijvoorbeeld het geval bij Pulignano, Maenen, Doerflinger en van Daele (2013).
4. We verwijzen hier onder meer naar de website www.werkbaarwerk.be, de persberichten naar aanleiding van de resultaten van de Werkbaarheidsmonitor en aanverwante publicaties.
5. Dit is onder meer het geval waar het beleid zich beperkt tot het gebruik van de Work Ability Index (WAI), een meetinstrument voor werkvermogen, 'maar dat nauwelijks aandacht toont voor de eisen verbonden aan het werk'. Zie <http://www.werk.belgie.be/moduleDefault.aspx?id=38905> (20/04/2016)

Bibliografie

- Bourdeaud'hui, R., & Vanderhaeghe, S. (2013). *Methodologische nota. Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.
- Departement Werk & Sociale Economie. (2013). *Werken aan het huis van werkvermogen. De sleutel tot duurzame inzetbaarheid*. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2008). *Dimensions of Work Ability*. Helsinki: Finnish Centre for Pensions.
- Pulignano, V., Maenen, S., Doerflinger, N., & van Daele, S. (2013). Naar een betere kwaliteit van de arbeid dankzij het sociaal overleg? België in comparatief Europees perspectief. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 23(4), 147-155. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie/Uitgeverij Acco.
- Vermeerbergen, L., Dessers, E., Van Hootegem, G., & Huys, R. (2014). Evolueert de arbeidsmarkt naar meer werkbare jobs?. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 24(1), 80-86. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie/Uitgeverij Acco.