

NIEUW FUNDAMENT VOOR DUURZAME INZETBAARHEID

De Commissie Regulering van Werk is een onafhankelijke commissie die de werking van de huidige arbeidsmarkt onderzoekt. Zij gaat na in hoeverre de regels die in Nederland gelden rondom het verrichten van werk, nu en in de toekomst, nog leiden tot de gewenste uitkomsten.

Met dit paper leveren wij input naar aanleiding van de discussienotitie van de Commissie met doelen, denkrichtingen en stellingen. Graag delen wij onze visie op een nieuw fundament dat kan leiden tot de gewenste uitkomsten met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van de Nederlandse beroepsbevolking. Centraal hierin staan de waarde van werk, gedragsverandering en regelgeving. Het is tevens een aanbod en open uitnodiging, aan de Commissie en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, om betrokken te worden in het verdere vervolg. Wij leveren met onze ervaring en expertise graag een constructieve bijdrage.

OVAL

OVAL vertegenwoordigt de branche voor duurzame inzetbaarheid. Bij OVAL zijn organisaties aangesloten die diensten verlenen aan werkgevers, werkenden en werkzoekenden als het gaat om inzetbaar zijn, worden en blijven. OVAL leden werken hieraan in een viertal pijlers¹.



Vitaliteit

Mentaal/fysiek fitte medewerkers



Plezier

Werkgeluk



Ontwikkeling

Persoonlijke groei



Perspectief

Perspectief in werk

Het bereik van de dienstverlening van OVAL leden is groot. Meer dan 250 duizend werkgevers, met in totaal 4,5 miljoen medewerkers, hebben een contract met een organisatie die lid is van OVAL. 80% van de totale omzet van de arbodienstverlening wordt uitgevoerd door onze leden. 75% van de loopbaan- en outplacementtrajecten en 50% van alle re-integratietrajecten worden uitgevoerd door OVAL leden.

¹ In de bijlage zijn voorbeelden van thema's, instrumenten en activiteiten opgenomen.

Werk als waarde

OVAL onderschrijft het uitgangspunt van de Commissie Regulering van Werk om de waarde van werk zeker te stellen. Werk is één van de meest fundamentele aspecten van het menselijk bestaan en is sociaal, economisch en maatschappelijk van groot belang. OVAL kan zich goed vinden in de geformuleerde denkrichtingen en stellingen van de Commissie. Wij pleitten al eerder voor zekerheden voor werkenden, ongeacht de contractvorm, en een inzetbaarheids- en ontwikkelbudget voor alle werkenden. Inzetbaarheid is de nieuwe sociale zekerheid.

Een krachtige onderbouwing zien wij in het Werk als waarde model gebaseerd op de capability benadering². De centrale vraag is: hoe kunnen we bepalen wat werkelijk belangrijk en waardevol voor mensen is? Deze vraag heeft mede ten grondslag gelegen aan de ontwikkeling van de Human Development Index van de Verenigde Naties. In lijn met deze gedachtevorming is het capability begrip ontwikkeld. 'Capabilities' vormen de set aan realiseerbare mogelijkheden die mensen hebben om in hun leven te zijn wie ze willen zijn en de dingen te doen die waarde toevoegen voor henzelf en hun omgeving. Het gaat er hierbij om dat mensen zowel de mogelijkheden hebben als in staat worden gesteld. Eenmaal vastgesteld zijn capabilities niet vrijblijvend. Mensen zijn ervoor verantwoordelijk hun capabilityset te onderhouden en waar mogelijk uit te breiden. Maar de verantwoordelijkheid ligt ook bij de context. In een rechtvaardige samenleving hebben mensen er aanspraak op dat zij over een set van relevante capabilities kunnen beschikken.

Duurzame inzetbaarheid

Werk, gezondheid en inzetbaarheid zijn nauw met elkaar verweven. In de werkzame leeftijd hangt het hebben van werk samen met een betere mentale gezondheid vergeleken met werkloos zijn³. Uit een systematische review van cohortonderzoek blijkt dat terugkeer naar werk in ieder geval samenhangt met een grotere kans op een goede mentale gezondheid. In de recente Monitor Brede Welvaart⁴ komt duidelijk naar voren dat ook het opleidingsniveau een belangrijke rol speelt. Aspecten van de brede welvaart die bij hoogopgeleiden relatief gunstig

² Amartya Sen, econometrist, filosoof, Nobelprijswinnaar voor de economie 1998

³ Gezondheidsraad, Gezondheid en langer doorwerken, 2018

⁴ CBS, Monitor Brede Welvaart, 2019

uitvallen zijn onder andere de tevredenheid met het leven, de ervaren gezondheid en het hebben van betaald werk.

Prof. dr. Jac van der Klink et al, hebben het 'werk als waarde' model ontwikkeld⁵. Het model is gebaseerd op de eerder genoemde capability benadering. De ontwikkelingen in werk, gezondheid en duurzame inzetbaarheid zijn in het model opgenomen.

*Duurzame inzetbaarheid is een **levensloopfenomeen** waarmee 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**⁶.*

Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

Het 'werk als waarde' model en de definitie van duurzame inzetbaarheid geeft een helder kader en biedt aanknopingspunten voor een nieuw fundament ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van de Nederlandse beroepsbevolking:

- verantwoordelijkheid, voor individu én context;
- mogelijkheden;
- voorwaarden;
- niet vrijblijvend.

Gedragsverandering is de sleutel

Uiteindelijk draait het om verandering van gedrag. De sleutel van gedragsverandering is te vinden in de motivatie. De macrotheorie over menselijke motivatie, Self-Determination Theory⁷, en de Organismic Integration Theory⁸ hierbinnen, biedt een gefundeerde basis.

In de Self-Determination Theory wordt een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Deze differentiatie wordt gemaakt op basis van waaruit het gedrag wordt aangemoedigd. In de Organismic Integration Theory is een

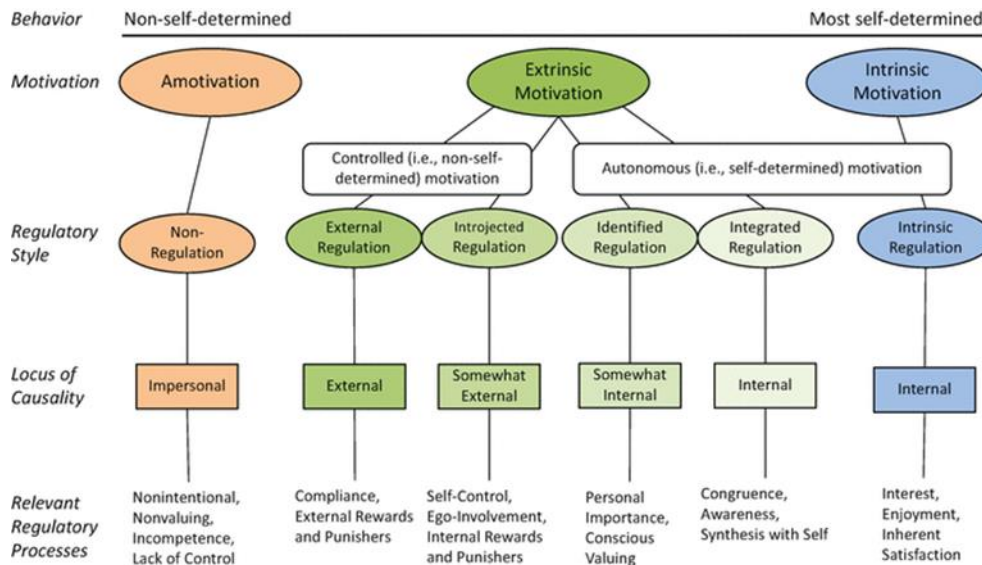
⁵ Van der Klink et al. 2016

⁶ Van der Klink et al. ZonMw, 2010

⁷ Deci, E. L. & Ryan, R. M., 1985

⁸ Deci, et al., 1985

continuüm opgesteld van 'geen motivatie' via 'extrinsieke motivatie' naar 'intrinsieke motivatie'.



Bekrchtiging en beloning van gedrag zorgt ervoor dat mensen bepaalde gedragspatronen aanleren⁹. De sociale leertheorie toont aan dat ook geleerd wordt door een sociaal proces¹⁰. Mensen leren door te kijken naar hoe anderen iets doen (observationeel leren) en te zien welke gevolgen die andere persoon daarvan ondervindt (observationele bekrchtiging).

Regulering als veranderingsmechanisme

In een ideaal Nederland werken wij in een land waarin alle belanghebbenden uitgaan van de waarde van werk én intrinsiek gemotiveerd zijn om de duurzame inzetbaarheid van onze beroepsbevolking te bevorderen en daar zelf de regie in nemen. Dit is echter nog niet het geval.

Regulering kan als veranderingsmechanisme worden ingezet. Gewenst gedrag kan worden bevorderd daar waar dit niet zelfstandig en intrinsiek tot stand komt. Door wet- en regelgeving kan de extrinsieke motivatie worden gestimuleerd en de intrinsieke motivatie worden aangewakkerd. Een nieuwe norm wordt gezet.

⁹ B.F. Skinner, The Behavior of Organisms, 1938

¹⁰ Bandura, Social cognitive theory, 1986

Wij hebben bij eerdere wetgeving- en regelgeving gezien dat met succes stappen zijn gezet in de gewenste richting en hebben geleid tot gewenste uitkomsten.

- **Kinderwet:** verbod op kinderarbeid
- **Leerplicht:** kinderen gaan verplicht naar school
- **Arbeidsomstandighedenwet:** veiliger en gezonder werken
- **Wet verbetering Poortwachter:** tegengaan van langdurig ziekteverzuim
- **Arbeidstijdenwet:** beschermt tegen het maken van te lange werktijden
- **Tabakswet:** een rookvrije werkplek

Door wet- en regelgeving krijgen belanghebbenden verantwoordelijkheden, rechten en plichten. Er worden prikkels ingebouwd voor het belonen van gewenst gedrag en sancties bij ongewenst gedrag. Er vindt een verschuiving plaats van geen motivatie naar extrinsieke gereguleerde motivatie. Na verloop van tijd schuift dit in de praktijk door op het continuüm en wordt de motivatie verder geïnternaliseerd. Het komt nu niet meer in ons op om arbeid door kinderen te laten verrichten. Of van recentere datum, te roken op de werkplek.

Er zijn ook voorbeelden van wetgeving- en regelgeving die niet werken. Bijvoorbeeld de huidige transitievergoeding in de Wet Werk en Zekerheid. Wij stellen in de praktijk vast dat de transitievergoeding in veel gevallen niet wordt gebruikt voor de transitie van werk naar werk, omdat deze niet daarvoor hoeft te worden gealloceerd.

Nieuw fundament

OVAL pleit ervoor dat er een nieuw robuust en toekomstbestendig fundament wordt gelegd. Dit moet de waarde van werk en de duurzame inzetbaarheid van de Nederlandse beroepsbevolking bevorderen. Dit fundament bestaat uit een aantal bouwstenen.

Dienstverlening

- **Activerend basisaanbod van ondersteuning en voorzieningen**
Voor de gehele Nederlandse beroepsbevolking en werkgevers.
Op basis van wat minimaal nodig is om inzetbaar te zijn, worden en blijven.
Op basis van de pijlers van duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, werkplezier, ontwikkeling en perspectief of gelijksoortige indeling. Op basis van wat werkt.
Evidence en practice based, geaccrediteerd om wildgroei te voorkomen.

Uitgaande van levensloop en fluctuaties tussen werkend - niet werkend, werkgevend - niet werkgevend.

- **Integrale dienstverlening**

Zorg voor integrale dienstverlening zodat deze voor de eindgebruiker één logisch geheel vormt, klantgericht, effectief en doelmatig is. Benut verschillende kanalen en instrumenten, zowel persoonlijk als digitaal, en zorg voor samenhang en samenwerking. Uit meta-analyse van arbeidsdienstverlening van werkzoekenden blijkt dat persoonlijk contact het meest effectief is¹¹. Onafhankelijke loopbaancoaching, persoonlijke begeleiding, richting creëren op de arbeidsmarkt (GPS) en het aansluiten op de 'drivers' van mensen zijn belangrijke oplossingsrichtingen¹² voor een leven lang ontwikkelen.

Zelfregie

- **Maak het simpel**

Maak het aanbod en dienstverlening zo duidelijk, eenvoudig, laagdrempelig en aantrekkelijk als mogelijk. Zodat men weet wat er is, waar men gebruik van kan maken en wat het oplevert. Stimuleer het gebruik daarvan.

- **Ga uit van zelfregie**

Het individu is primair verantwoordelijk voor zijn of haar ontwikkeling en inzetbaarheid. Uitgangspunt is zelfregie. Zoveel mogelijk zelf richting geven, ook als je een beroep op anderen moet doen voor ondersteuning. Dit geldt voor het individu en voor de werkgevers. Zij weten vaak zelf wat het beste voor ze is. Daar waar zelfregie niet kan, niet werkt of onverantwoord is, zorg voor ondersteuning uit het basisaanbod.

Regulering

- **Niet vrijblijvendheid**

Zelfregie is het uitgangspunt, het werken aan duurzame inzetbaarheid is echter niet vrijblijvendheid. Het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van onze beroepsbevolking is van groot belang. Voor iedereen, zeker op de lange termijn. Daar past geen vrijblijvendheid bij.

- **Wet- en regelgeving**

Leg verantwoordelijkheden neer bij het individu en bij werkgevers met daarbij behorende rechten en plichten, ook voor de overheid. Veranker dit in

¹¹ Koning (2007) en Heyma en Vd Werf (2016)

¹² Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen', Panteia (2019)

een wettelijke basis met eenvoudige uitgangspunten. Stel de nieuwe norm en handhaaf.

- **Bouw (financiële) prikkels in**

Zorg voor (financiële) prikkels die stimuleren. Zet met name in op het positief belonen van gewenst gedrag. Voor het individu (werkend, niet-werkend) en voor werkgevers.

Flankerend beleid

- **Stimuleer en beloon sociale partners**

Als zij op sectoraal niveau in CAO-verband aanvullende ondersteuning en relevante voorzieningen treffen ten behoeve van werkgevers en werkenden in de sector.

- **Stimuleer en beloon regionale arbeidsmarktinitiatieven**

De arbeidsmarkt is grotendeels regionaal bepaald. Stimuleer en beloon stakeholders als zij op regionaal niveau aanvullende ondersteuning en voorzieningen treffen ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van werkenden en niet-werkenden in de regio. Samenwerking van regionale overheden, onderwijs en bedrijfsleven is daarbij van belang.

- **Onderwijs**

Jong geleerd is oud gedaan. Bereid de jongeren van nu goed voor op een leven lang leren en werken. Zorg dat in het onderwijs de arbeidsmarkt en het werken aan de eigen inzetbaarheid een prominente plaats krijgen in het curriculum.

- **Stroomlijn toekomstige subsidieregelingen**

Met subsidies kan de overheid partijen stimuleren om keuzes te maken en acties te versnellen. Zorg dat deze logisch aansluiten op en bijdragen aan de rode draad, het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Geen losse flodders maar stroomlijning van toekomstige subsidieregelingen met ingezet beleid.

Ideeën ter inspiratie en verdere uitwerking

Graag delen wij een aantal ideeën ter inspiratie die de moeite waard zijn om gezamenlijk door te denken. Deze ideeën zijn verschillend van aard en in mate van concreetheid. Ook de randvoorwaarden, uitvoerbaarheid en directe implementeerbaarheid variëren en vragen om verdere uitwerking.

Werkgevend

- Maak duurzame inzetbaarheid onderdeel van de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Bij de RI&E hoort ook een plan van aanpak waarin wordt beschreven welke maatregelen worden genomen om risico's tegen te gaan. Dit stimuleert zelfregie en biedt tevens een toetsingskader. Uitvoerbaar en op korte termijn implementeerbaar.
- Voor ieder gewerkt uur van een werkende wordt door de werkgevende minimaal €1 in tijd of geld belastingvrij geïnvesteerd in de duurzame inzetbaarheid van deze werkende.
- De investeringen van werkgevend in duurzame inzetbaarheid komen op de balans en jaarrekening en worden integraal meegenomen in de accountantsverklaring. Goed en maatschappelijk verantwoord werkgeverschap wordt beloond en draagt bij aan een goed imago met bijkomende voordelen.
- Een transfersysteem analoog aan het betaald voetbal. Beloon werkgevend op lange termijn voor investeringen die zij doen waarbij het rendement (voor een deel) in de toekomst buiten het eigen bedrijf ligt. Return on investment.
- Beloon werkgevend financieel wanneer diegenen die zij werk hebben verschaft 'van werk naar werk' gaan zonder (lange duur van) inactiviteit en werkloosheid.
- Beloon inclusief werkgevend en diversiteit, bestrijd discriminatie.

Individu

- Een periodieke loopbaan APK of ontwikkeladvies voor iedereen. Deskundig, onafhankelijk en in een veilige omgeving. De opgedane ervaringen zijn positief en bieden perspectief¹³. Een goede mogelijkheid om de Nederlandse beroepsbevolking direct te bereiken. Uitvoerbaar en op korte termijn implementeerbaar.
- Persoonlijk inzetbaarheidsdossier en -budget. Iedereen moet zelf regie kunnen voeren over zijn inzetbaarheid. Ter ondersteuning hiervan zou iedereen de beschikking moeten hebben over een persoonlijk inzetbaarheidsdossier en een bijbehorend budget. Hiervoor kan (een deel van) de transitievergoeding worden ingezet zodat dit preventief bijdraagt aan inzetbaarheid.
- Iedere werkende haalt per jaar X ontwikkelpunten (conform PE punten). In geval van een periode van geen werk, worden extra middelen die geïnvesteerd kunnen worden om weer aan het werk te komen verstrekt.
- Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt verdienen de ondersteuning die nodig is om hen aan het werk te krijgen en te houden. Een recht zonder voorbehoud. Wacht niet maar zoek ze actief op. Beloon als zij meewerken aan re-integratie en hun inzetbaarheid vergroten. Zorg dat participeren en werken, in welke vorm dan ook, altijd lonend is.
- Bekijk in hoeverre een voorbeeld kan worden genomen aan de Zweedse transitiefondsen voor van werk naar werk begeleiding. Daar wordt meer ingezet op participatie bevorderende voorzieningen in plaats van het verstrekken van uitkeringen.

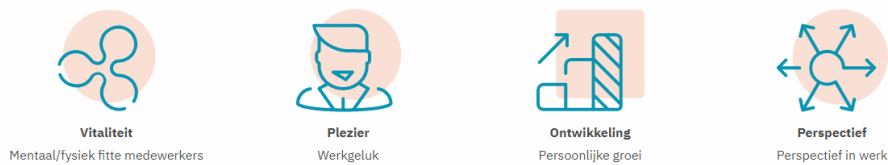
¹³ Loopbaan APK's gekeurd, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Saxion Hogeschool, 2019. Monitorrapportage Actieplan 'Perspectief voor vijftigplussers', Regioplan, 2019.

Tot slot

Dit paper is gebaseerd op de aanwezige expertise uit de beroepspraktijk van onze leden en de dagelijkse contacten die zij hebben met werkgevers, werkenden en nog niet-werkenden. Wij hopen dat de Commissie onze bijdrage aan de discussie op waarde schat en zich kan herkennen in de visie en de bouwstenen waarmee een nieuw fundament voor duurzame inzetbaarheid kan worden gelegd. Een aantal verschillende ideeën zijn geopperd die wat ons betreft de moeite waard zijn om samen verder door te denken en uit te werken. Graag gaan wij nader in gesprek met de Commissie en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, zodat de aanwezige expertise uit de beroepspraktijk optimaal benut wordt.

Bijlage I

In onderstaand schema zijn de vier pijlers van OVAL gekoppeld aan enkele voorbeelden van thema's, instrumenten en activiteiten.



Pijlers van duurzame inzetbaarheid	Thema's, instrumenten en activiteiten
Vitaliteit & gezondheid	<ul style="list-style-type: none"> • verzuimbegeleiding • preventie • gezondheidsmanagement • RI&E plan en advies • signaleren en voorkomen van beroepsziekten • vitaliteitsprogramma's • fitnessprogramma's • re-integratie 1e en 2e spoor • begeleiding van mensen met een chronische ziekte
Plezier	<ul style="list-style-type: none"> • inzetbaarheidsscan • balans werk-privé • individuele coaching • teamcoaching
Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • loopbaanontwikkeling • loopbaanbegeleiding • outplacement • van-werk-naar werk trajecten • leiderschapstrainingen • teamcoaching • individuele coaching • re-integratie van werkzoekenden • training en coaching • HR advies
Perspectief	<ul style="list-style-type: none"> • begeleiding naar werk • re-integratie 1e en 2e spoor • jobcoaching • sollicitatie- en netwerktrainingen • inzetbaarheidsscan