

HET SOCIAAL CONTRACT ALS INSTRUMENT VOOR DIALOOG

Gastauteur: Gaston Dollevoet

Gaston Dollevoet gaat in deze bijdrage in op het sociaal statuut als een methodiek voor dialoog binnen duurzame inzetbaarheid. Zijn visie sluit zeer goed aan op de bijdrage van prof. dr. Jac van der Klink over het werk als waardemodel en dialoog in hoofdstuk 2 van het boek.

In een praktijkcase laat Dollevoet zien hoe je met behulp van 'het sociaal statuut' als methodiek voor het versterken van de dialoog tussen werkgever en werknemer, praktisch aan de slag kunt met duurzame inzetbaarheid. Deze bijdrage behoort bij hoofdstuk 2 van het boek.

SOCIAAL KAPITAAL

Gebaseerd op Van der Klinks werkwaarden zou een met plezier werkende werknemer het volgende van zichzelf kunnen zeggen: 'In mijn werk kan ik zijn wie ik wil zijn en dingen doen die waarde toevoegen voor mij en mijn omgeving. Ik onderhoud betekenisvolle contacten met collega's, leidinggevend en cliënten. Ik blijf mezelf ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden opdoen. Ik word serieus genomen en word betrokken bij belangrijke beslissingen die met mijn functioneren te maken hebben. Ik heb ruimte om mijn eigen doelen te stellen en draag bij aan iets waarvan ik vind dat het waardevol is. Ik verdien hiermee een goed inkomen.'

Wanneer mensen in staat zijn deze belangrijke werkwaarden terug te vinden in hun werk én hierin succesvol zijn, ontstaat sociaal kapitaal. Dan is er een voedingsbodem voor duurzaam organiseren van arbeid waarin geen talent wordt verspild. Dat is ook de reden waarom het opnemen van werkwaarden in de arbeids- en inzetbaarheidsovereenkomst zo belangrijk is. Pas dan geef je echt invulling aan de mogelijkheid elkaar beter te maken in de arbeidsrelatie.

Duurzaam organiseren met behulp van werkwaarden

Gezondheid, competenties, normen en waarden (de eerste drie etages van het Huis van werkvermogen) zijn nadrukkelijk het eigendom van de werknemer als leverancier van die arbeid. Hierover mag geen enkele onduidelijkheid meer bestaan. Vanuit dat uitgangspunt kunnen werkgever en werknemer elkaars waarden gaan leren kennen en deze stapsgewijs gaan contracteren.

Stap 1

Allereerst kun je in het sollicitatiegesprek vragen of de sollicitant de zeven werkwaarden wil waarderen op mate van belangrijkheid. Na een open dialoog in het sollicitatieproces, waarin je samen elkaars behoeften onderzoekt, verwerk je deze werkwaarden in de overeenkomst – het sociaal contract – als aanvulling op het juridische deel van de overeenkomst. Als werkgever geef je op jouw beurt aan hoe je deze werknemer gaat faciliteren om zijn werkwaarden te kunnen vervullen. De huidige definitie van duurzame inzetbaarheid volgens Van der Klink drukt deze wederkerigheid mooi uit. Het gaat erom dat werknemers ‘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.’

Stap 2

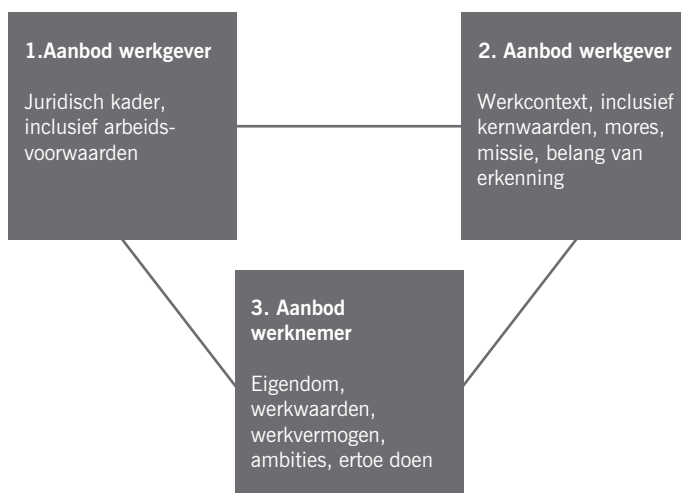
De volgende stap is een concrete planning maken voor een eerstvolgend inzetbaarheidsgesprek. Je gaat namelijk, als onderdeel van het werk, samen onderzoeken in hoeverre het huidige werk je werknemer voldoende mogelijkheden geeft om zijn werkwaarden te vervullen én in welke mate hij daarin succesvol is om dat ook daadwerkelijk te doen. Niet te snel elke keer, maar ook niet te ver weg; denk aan een gemiddelde frequentie van eens per zes tot twaalf maanden. Ook hier geldt weer dat er niet één manier is om tot zo'n inzetbaarheidsgesprek te komen, maar wel dat je met elkaar afspreekt wie de regie neemt, welke voorbereidingen nodig zijn, welke verwachtingen daarbij horen en ook welke consequenties je er samen aan verbindt. Op zo'n manier vormen werkwaarden niet alleen een concreet hulpmiddel om te bepalen of de werkwaarden van een werknemer aansluiten bij jou als werkgever, ze dragen ook bij aan een verdieping in de dialoog over de wijze waarop het werk een werknemer in de gelegenheid stelt om zich te ontwikkelen én in hoeverre dit er ook uit komt. Werkwaarden zijn dus uitstekend toepasbaar in alle onderdelen van de gesprekscyclus.

WERK ALS CONSUMPTIEGOED

Door inzetbaarheid als een service te zien, is de werknemer te beschouwen als leverancier; een leverancier van arbeid. Dit concept beschrijven Herman Evers en ik uitvoerig in ons boek *Inzetbaarheid als service!* (2018). Als leverancier beschikt een werknemer over het onvervreembare eigendom van kennis, talenten, competenties en waarden om waarde toe te voegen in het proces van levering. En ook bij een werknemer kunnen deze grondstoffen opraken. Arbeid is meer dan alleen handen- of hoofdarbeid leveren. Daarom kent de arbeids- en inzetbaarheidsovereenkomst bewust een onderdeel waarin het sociale interactieproces van 'onzelf worden door de ander' een volwaardige plaats krijgt. Door de werknemer de zeven werkwaarden te laten waarderen én hem uit te nodigen zich uit te spreken over wat hij als zijn eigendom beschouwt, wordt zichtbaar wat hij wil bijdragen aan de organisatie en haar relaties, hoe hij dat wil gaan organiseren en onderhouden, en waartoe dat gaat leiden.

Van der Klink heeft wetenschappelijk aangetoond dat kunnen bijdragen aan iets waardevols een zeer bepalende werkwaarde is om met plezier betekenisvol werk te doen. Met zijn omschrijving van werk als consumptiegoed geeft hij aan dat we steeds meer ons werk 'worden', omdat we er steeds meer van onszelf in (kunnen) leggen.

Tijdens de sollicitatieprocedure ontstaat dan het volgende model. Allereerst wisselen werkgever en (kandidaat-)werknemer wederzijdse verwachtingen uit rondom het leveren van werk en aanbieden van werkomstandigheden. Die zullen leiden tot de wil om samen te gaan werken. Dan doet de werkgever een aanbod waarin hij zowel werk als werkomstandigheden heeft uitgewerkt. Vervolgens verzoekt hij de werknemer na te denken over zijn eigen inzetbaarheid en waardetoevoeging, en dit ook schriftelijk vast te leggen. Zo geven beiden hun verlangen aan hoe elke werknemer 'mens wordt die er mag zijn in relatie met anderen'. Het gevolg is dat er geen talent verspild wordt en dat je elkaar 'beter' kunt maken.



FIGUUR 1 Model van wederzijdse verwachtingen, Dollevoet 2019

MACHT EN VERANTWOORDELIJKHEID IN ÉÉN HAND

Bij een circulair businessmodel moeten macht en verantwoordelijkheid in één hand liggen. Voor de contractering betekent dit dat er wordt vastgelegd wat er écht toe doet. Bovenstaande figuur illustreert goed dat het in deze nieuwe vorm gaat om duurzaam organiseren vanuit drie onderdelen van de arbeids- en inzetbaarheids-overeenkomst.

1. Het juridische deel van de arbeidsvoorwaarden: de arbeidsovereenkomst zoals we die nu kennen.
2. De werkcontext: de wijze waarop de werkgever invulling geeft aan onderling samenwerken, toepassing van kernwaarden, mores, gebruiken en rituelen.
3. Het aanbod van de werknemer: de ambities en belofte om bij te dragen aan duurzaam organiseren, zowel door arbeid te leveren als door waarde toe te voegen aan anderen.

In de arbeids- en inzetbaarheids-overeenkomst leggen werkgever en werknemer, naast het juridische deel, dus op hoofdlijnen vast op welke wijze de werknemer zijn eigendom wil inzetten en ontwikkelen, voor zichzelf én voor de ander. Omdat zo transparant wordt welke werkwaarden voor een werknemer belangrijk zijn, kunnen collega's veel beter inschatten wat belangrijk is en wat bijdraagt aan het realiseren van die doelen. Zo wordt arbeid een circulair businessmodel: door een nieuwe laag van duurzaam organiseren aan de arbeidsovereenkomst toe te voegen, krijgt 'de zorg voor zichzelf en de ander' vanuit twee perspectieven een volwaardige plek in het contract, gericht op erkenning, wederkerigheid en groei en tegen verspilling.

Samengevat lijkt een dergelijke contractering van werknemers essentieel om te komen tot duurzaam organiseren: juridisch én in sociale interactie. Dit vraagt om circulair, en dus zuiniger, omgaan met werknemers wier grondstoffen ook eindig zijn. Omgekeerd mag je werknemers vragen of zij niet alleen bewust en bekwaam hun inzetbare mogelijkheden ter hand nemen, maar ook wat werk voor hen betekent. Zo geef je invulling aan wederkerigheid in erkenning en toewijding in een arbeids- en inzetbaarheidsovereenkomst.

EN DAN NU DE PRAKTIJK

Het bedrijf Helvoet Rubber & Plastic Technologies bv, met vestigingen in Tilburg en Hellevoetsluis, heeft in 2018 het sociaal contract omarmd (zie onderstaande tabel). Helvoet ontwikkelt en produceert wereldwijd hoogwaardige kunststof en rubber precisiecomponenten en assemblages. Het sociaal contract is verwerkt in zowel de contractering van nieuwe als huidige medewerkers door dit in te brengen in de periodieke gespreksvoering over hun inzetbaarheid.

De directie van Helvoet heeft gekozen voor het werken met een sociaal contract, omdat zij zich als gevolg van het ingezette ontwikkelprogramma duurzame inzetbaarheid realiseerde dat er een cruciaal onderdeel ontbrak in de wijze waarop zij met werknemers de wederkerigheid in samenwerken had georganiseerd. Kennismaking met het C6-model, waarin inzetbaarheid als een service werd gepresenteerd, maakte duidelijk dat Helvoet vooral ook wederzijdse verwachtingen moest gaan definiëren over wie nu het eigendom en eigenaarschap had van de beschikbare inzetbaarheid en wie daarmee dus ook primair de verantwoordelijkheid zou moeten dragen voor het nakomen van de levering van arbeid (zie ook *Inzetbaarheid als service*, 2018).

Toelichting C6-model

TABEL 1 *Het c6-model*

Stap	Doel	Details	Trefwoorden
C1 Contract	Nadenken over verminderde inzetbaarheid	Wanneer, hoelang, hoeveel, waardoor, gevolgen doel	Consequentie Context Conditie
C2 Cliënt	Nadenken over contact met cliënt of interne klant	Betrokken Meedenken Verplaatsen van werktijd	Wie ervaart de consequenties van niet leveren
C3 Collega	Nadenken over vervanging door collega	Betrokken Meedenken Ruilen van werktijd	Creatief

Stap	Doel	Details	Trefwoorden
C4 Corvee	Nadenken over mogelijkheden en benutting	Welke klussen, hoelang, hoeveel, benutting	Consult Vensterbankklussen
C5 Contact	Plan afstemmen, aanpassen en uitvoeren	Analyse, doel, oplossingen, regie Benutting of verspilling van waarde	Compliment Correctie Coördineren
C6 Claim	Aanvraag verlof beoordelen Waarde	Rechten, plichten, sancties Betalen verhalen Oorzaak	Arbeidscontract Cao

Nadat voor iedereen helder was dat dit eigenaarschap bij de werknemer lag, kon de volgende stap worden gemaakt, namelijk uitwerken hoe die wederkerigheid er dan uit zou moeten zien. Dat proces is in goede afstemming met de ondernemingsraad verlopen, die deze beweging eveneens ondersteunde. Dit leidde tot de volgende opzet van wederkerigheid.

SOCIAAL CONTRACT HELVOET

Hieronder beschrijf ik de uitwerking van een sociaal contract voor de organisatie Helvoet.

TABEL 2 *Sociaal contract Helvoet*

WERKNEMER	WERKGEVER
Motivatie & betrokkenheid	
Ik doe mijn werk zo goed als ik kan.	Helvoet zorgt voor een veilige werkplek met mensgeschikt werk. Meedoen, meedenken en met plezier werken staan bij Helvoet centraal.
Ik spreek collega's respectvol aan als ik vind dat zaken beter kunnen, zoals orde en netheid, werkwijze en samenwerking. Ik accepteer dat anderen mij aanspreken.	Helvoet vindt elkaar aanspreken belangrijk en ziet erop toe dat dit veilig en met respect gebeurt.
Ik sta open voor feedback en laat zien dat ik beschik over zelfreflectie (= kritisch en reëel kijken naar wat ik goed doe en wat ik kan verbeteren).	Helvoet geeft doorlopend feedback (wat er goed gaat en wat beter kan) over jouw prestaties, organiseert jaarlijkse ontwikkelgesprekken en legt deze vast. Bij functioneren onder de norm spreekt je leidinggevende concrete verbeteracties met je af en evalueert daarna regelmatig de voortgang hiervan.
Ik geef verbetermogelijkheden aan bij de 'duurzame inzetbaarheid projectgroep' als ik zaken ervaar die op collectief niveau verbeterd kunnen worden.	Helvoet organiseert een doorlopende 'duurzame inzetbaarheid projectgroep', bestaande uit medewerkers en leidinggevendenden, om zaken op collectief niveau te bespreken en te verbeteren.

WERKNEMER	WERKGEVER
Vakkenis & vaardigheden	
Ik volg opleidingen en trainingen om te blijven voldoen aan de huidige en nieuwe eisen van mijn werk.	Helvoet bevordert dat je maximaal beschikbaar blijft voor (betaald) werk en zorgt voor voldoende opleidings- en trainingsmogelijkheden.
Ik deel mijn ervaring en kennis met collega's.	Helvoet stimuleert dat jij jouw ervaring, kennis en talenten optimaal kunt inzetten en delen met collega's. Dit geldt voor iedereen en voor bijna-gepensioneerden in het bijzonder.
Gezondheid & vitaliteit	
Ik zorg dat mijn collega's en ik plezier hebben in het werk. Als dit niet zo is, draag ik oplossingen aan bij mijn leidinggevende.	Helvoet luistert naar je en geeft je de ruimte om oplossingen aan te dragen bij belemmeringen in het werk. Bij overeenstemming hierover organiseert Helvoet dat deze uitgevoerd kunnen worden.
Als ik minder inzetbaar/ziek ben, geef ik proactief aan mijn directe collega's en leidinggevende aan wat ik nog wél kan.	Helvoet zorgt dat er werk voor je is als je tijdelijk minder inzetbaar bent. Bij voorkeur betreft dit je eigen werkzaamheden, zo niet dan aangepast werk. En bij voorkeur werk binnen de muren van Helvoet, zo niet, dan daarbuiten.
Ik vraag hulp aan collega's als ik die nodig heb. Ik bied hulp als ik zie dat collega's hulp kunnen gebruiken.	Helvoet zorgt voor een klimaat waarin hulp vragen en bieden de norm is.
Ik houd me aan de veiligheidsregels.	Helvoet organiseert veilig werk dat niet ten koste gaat van jouw gezondheid.
Ik gebruik de til-, hulp- en beschermingsmiddelen.	
Ik meld mijn leidinggevende als ik zaken ervaar als (seksuele) intimidatie, discriminatie of pesterij. Als er geen verbetering optreedt, neem ik contact op met de externe vertrouwenspersoon voor hulp, eventueel anoniem.	Helvoet luistert, onderzoekt en treedt direct op in geval van ongewenst gedrag zoals (seksuele) intimidatie, discriminatie of pesterij. Helvoet organiseert vrije toegang tot een externe vertrouwenspersoon.
Als ik merk dat ik tijdelijk minder aankan vanwege mijn gezondheid, bespreek ik met mijn leidinggevende hoe ik kan voorkomen dat ik me ziek moet melden.	Helvoet faciliteert periodiek een PMO waarbij je advies kunt ontvangen over je gezondheid en leefstijl. Gezondheidszaken die je belemmeren tijdens het werk, breng je hier ter sprake. Helvoet organiseert vrije toegang tot de bedrijfsarts.
Voldoende ontspannen, bewegen of sporten, muziek luisteren, verlof opnemen vind ik belangrijk. Ik weet dat een gezonde leefstijl (goede voeding en voldoende beweging) een positieve invloed heeft op mijn werk.	Helvoet spreekt je aan als we merken dat jouw leefstijl een negatieve invloed heeft op je werk. Helvoet faciliteert het fiscaal vriendelijk verrekenen van sportkosten en fiets van de zaak.
Ik weet dat ik hulp kan vragen aan Helvoet om te stoppen met roken.	Helvoet faciliteert en betaalt de mogelijkheid om te stoppen met roken op groeps- of individuele basis.

WERKNEMER	WERKGEVER
Balans werk & privé	
Ik trek aan de bel bij mijn leidinggevende als de werkdruk te hoog wordt of als privéproblemen invloed hebben op mijn werk.	Bij te hoge werkdruk is het belangrijk om samen de oorzaak te onderzoeken: is het de hoeveelheid werk, het tempo, het niveau, mist de medewerker bepaalde kennis of vaardigheden, kan de medewerker duidelijk grenzen stellen, past de functie wel bij de medewerker, hoe ervaren de collega's de werkdruk?
Ik weet dat ik gebruik kan maken van de hiernaast genoemde verlofmogelijkheden.	Helvoet stelt (afhankelijk van de vraag) de volgende verlofsoorten beschikbaar: vakantieverlof, bijzonder verlof, ouderschapsverlof, zorgverlof, parttime werken, calamiteitenverlof, zwangerschaps-, adoptie-, vaderschaps- en ziekteverlof.

Met behulp van het C6-model voeren alle leidinggevend en een ander, nieuw gesprek met hun werknemers, aan wie zij het eigendom over hun inzetbaarheid hebben teruggegeven. Werknemers zijn definitief gestopt met ziekmeldingen en hebben afgesproken om in alle gevallen van (dreigende) verminderde inzetbaarheid niet hun probleem bij de leidinggevende neer te leggen, maar zo veel mogelijk zelf aan te geven hoe zij hun inzetbaarheidsvraagstuk denken te organiseren en (voor zover mogelijk) op te lossen. Inzetbaarheid is daarmee een service geworden!

Een beknopt leer- en trainingsprogramma heeft leidinggevend en en werknemers enorm geholpen. Dit programma bestond uit drie onderdelen: een herijking van uitgangspunten en waarden, procesoptimalisatie en vaardigheidsontwikkeling. Met behulp van tussentijdse praktijkopdrachten zijn leidinggevend en zich bewust geworden van hun regelmogelijkheden en invloed om gedrag te sturen in hun dagelijks werk. Ze ontdekten dat hun werk juist eenvoudiger werd als ze werk maakten van duurzaam organiseren. Tot dat moment werd ziekteverzuim vooral ervaren als 'och, moeten we ons daar ook nog mee bezighouden, we hebben het al zo druk'. Het leverde hun echter sneller winst op dan ze in eerste instantie dachten. Alle leidinggevend en hebben zelf, waar nodig met ondersteuning van HR, het sociaal contract besproken met hun teams. Voor de nieuwe medewerkers is het sociaal contract nu onderdeel van het introductieprogramma bij indiensttreding, waarvoor eenieder ook tekent.

De ondernemingsraad vormde een essentiële schakel. Aanvankelijk had de raad enige zorgen over de volgende zaken:

- Coachingsvaardigheden van leidinggevend en. De raad was bang dat niet iedere leidinggevende dit gedachtegoed genuanceerd zou kunnen uitleggen en uitdragen.

- De raad kon moeilijk geloven dat de werkgever zich actief zou interesseren in duurzame inzetbaarheid. Tot dan toe gold dit als een abstract HR-onderwerp dat alleen op tafel kwam als verplicht vakbondsonderwerp en vooral geld kostte.
- Hoe zou dit sociaal contract worden ingevoerd? De raad vreesde dat er een centrale sessie zou worden georganiseerd en dat het MT dan een kick-off zou geven. In het verleden waren zaken wel vaker op deze manier aangepakt, om daarna meestal snel uit te doven.

Doordat de directie en de manager HR enthousiast bleven aangeven dat het écht bedoeld was om medewerkers te versterken, ontstond langzaam maar zeker ook vertrouwen bij de ondernemingsraad dat het deze keer menens was. In het ontwikkelprogramma was bij leidinggevendenden namelijk daadwerkelijk een andere mindset ontstaan, die zorgde voor het besef dat de grootste hefboom zich in het leiderschap bevond. Succesfactoren in deze aanpak waren voor Helvoet dan ook:

- Focus op duurzame inzetbaarheid (en niet op verlaging van het verzuim). Dit is een positieve gedachte en dat geeft vertrouwen.
- De positieve psychologie werkt echt: 'waar je aandacht aan geeft, groeit nu eenmaal'.
- De stip op de horizon is duidelijk, mensen gaan zich daar onbewust naar gedragen.
- De ontwikkelgesprekken zijn de basis waarbij er individueel aandacht is van de leidinggevende voor de medewerker.
- Leidinggevendenden vragen aan minder inzetbare medewerkers 'wat stel je zelf voor?' en zijn hiermee echt verlost van een probleem dat ze niet zelf kunnen oplossen. En de medewerker ervaart vertrouwen van de leidinggevende. Een win-winsituatie.
- Bij twijfel vraagt Helvoet medewerkers nog steeds naar de bedrijfsarts te gaan (ook al gaat er weleens een week of twee weken overheen voordat ze terechtkunnen).
- Leidinggevendenden zijn gestopt met touwtrekken en de aanvraag ziekteverlof in twijfel te trekken. Zij hoeven dus ook geen probleem meer op te lossen dat zij niet kunnen oplossen en het levert ook bewustwording op bij de medewerker.
- Een bedrijfsarts die geïnteresseerd is in de mens én de werkplek. En die ook actief gebruikmaakt van zijn recht om de werkplek te bezoeken en contact te hebben met de leidinggevende. Daarnaast beschermt de bedrijfsarts medewerkers actief door hun leidinggevende uit te leggen dat er soms echt een grens is aan wat van de medewerker verwacht kan worden.

Kortom: schoenmaker, blij bij je leest. Dit geeft vertrouwen en plezier bij iedereen en dat is immers de basis. Dat het verzuim vervolgens is gedaald tot circa 4% gemid-

deld, wordt vooral gezien als een mooie bijvangst! Interessant is dat geen enkele medewerker in de afgelopen periode opmerkingen heeft gemaakt over het sociaal contract.

Degenen die écht anders zijn gaan denken en aan zet zijn gekomen, zijn de leidinggevenden. Zij hebben een begin gemaakt met nieuwe arbeidsverhoudingen waarin ertoe doen en waarde toevoegen centraal staan.