

CAO

Positief Gezonde

hét convenant van de toekomst

vooraf

*Vanuit iPH en Alles is Gezondheid organiseren wij Actieleernetwerken Positief Gezond Werkgeverschap ¹. Dit zijn tijdelijke netwerken van werkgevers om van elkaar te leren, samen te ontwikkelen en ervaringen met Positieve Gezondheid te delen. Binnen het HR-veld wordt al veel, heel veel ontwikkeld. Er zijn veel afspraken, regelingen en instrumenten. Sommigen zeggen dan ook 'Mijn CAO is af, alles staat er in', maar wat mist is de samenhang bij al die afspraken, regelingen en instrumenten gericht op de duurzame inzetbaarheid van werkenden. Het gaat om een **gezonde** balans in de ruil van tijd van de werkende voor de vergoeding van de werkgever en gezondheid is het criterium waar langs je alle te maken afspraken kunt beoordelen: draagt het bij aan de gezondheid van mijn werkenden, de organisatie en de leefomgeving.*

Deze aanzet is bedoeld – ter inspiratie - voor iedereen die op een andere manier wil kijken naar gezonde afspraken tussen werkenden en werkgever.

*Wij ² hebben dit gedaan in de vorm van een preambule voor de Positief Gezonde CAO. We schetsen hier het **waarom, wat en hoe** van Positief Gezond Werkgeverschap als bijdrage aan de discussie rond gezond en veilig werken.*

Wij hebben in de titel gekozen voor de Positief Gezonde CAO, maar uiteraard worden hier ook alle bedrijfs- en sectorregelingen mee bedoeld. We eindigen met een pleidooi voor een Positieve Gezond Convenant tussen werkgever en de Raad voor Duurzame Medezeggenschap (OR nieuwe stijl).

Voor discussie, vragen, suggesties graag contact met

Piet Vessies

netwerkadviser 06 - 53 31 89 66

piet.vessies@allesisgezondheid.nl

 ALLES IS
GEZONDHEID

¹ Er zijn vier Actieleernetwerken van 5 tot 8 werkgevers betrokken:

1. Zorg: 1^e netwerk, gestart met 7 werkgevers
2. Regio: Noordelijke Maasvallei
3. Sector: digiPACCT, samenwerkingsverband in de theater en podiumkunsten
4. Beroepsgroep: Gezondheidsprofessionals

² Bij de uitwerking van deze notitie is samengewerkt met Marc van der Meer (CAOP, hoogleraar Universiteit van Tilburg en voorzitter Ned. Vereniging van arbeidsverhoudingen), Wouter Touw en Floris de Jong (CAOP) en Lianne Kiestra (iPH).

Preambule

Deze preambule is opgebouwd uit drie delen als antwoord op de drie bekende vragen:

1. Waarom een Positief Gezonde CAO?
2. Wat staat er in die Positief Gezonde CAO?
3. Hoe doe je dat?

-1- **Waarom een Positief Gezonde CAO**

Veilig en gezond werken is een belangrijke ambitie voor kwalitatief hoogwaardige arbeidsverhoudingen. Gezondheid wordt maatschappelijk gezien een steeds belangrijker thema. aandacht voor gezondheid, en gezond oud worden, vergt extra inspanningen van zowel werkgever als medewerker. Denk aan de opklimmende AOW-leeftijd, de krappe arbeidsmarkt en de grote uitval uit het arbeidsproces door fysieke en mentale uitdagingen.

Sociale partners zijn het met elkaar eens dat een CAO als kader voor werk meer moet inhouden dan alleen maar afspraken over de ruil van de inzet van deskundig- en/of vaardigheid van de werkende en het loon van de werkgever. Het gaat ook over het bevorderen van samenwerken, leren en ontwikkelen en gezond en veilig werken.

Werken aan veerkracht

Gezondheid speelt een belangrijke rol in arbeidsverhoudingen. Sociale partners willen niet alleen curatie en preventie rond ziekte en uitval, maar ze willen ook werken aan amplitie. Ze willen werken aan het versterken van mensen en bijdragen aan hun veerkracht om goed om te kunnen gaan met de veranderingen in het leven. Dit vereist het maken van een samenhangende set van afspraken, gericht op duurzaam meedoen en gezond oud worden. Sociale partners willen dan ook samen werken aan een Positief Gezonde CAO. Ze realiseren zich daarbij, dat niet alles is vast te leggen en dat het met name gaat om het bevorderen van een positief werkklimaat³ en een stimulerende omgeving door werkafspraken tussen werkgever en werkenden.

De kwaliteit en de menselijkheid van de relatie tussen werkende en werkgever is bepalend voor constructieve arbeidsverhoudingen. Het andere gesprek, met de brede benadering van gezondheid en het anders managen, vormen samen de basis voor nieuw HR-beleid gebaseerd op wederzijds vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid. Zowel werkgever als werkenden hebben hun eigen behoeften met betrekking tot werk.

Behoefte werkgever

De werkgever heeft niet alleen voldoende, maar ook gekwalificeerde, flexibele en gemotiveerde werknemers⁴ nodig. En die werknemers krijg je niet alleen door (goed) te betalen. Net zomin als werkdruk of slechte werkomstandigheden verdwijnen door een betere beloning.

Behoefte werkenden

Voor de medewerkers wordt de kwaliteit van werk gevormd vanuit verschillende invalshoeken, denk aan erkenning van vakmanschap met controle en stuurmogelijkheden, betekenisvol werk met een

³ Grip op een positief werkklimaat SZW/Thema, Schouten en Nelissen 2018 met veel mooie praktijkvoorbeelden en een werkbare aanpak

⁴ VIA bewegen meedoen, handleiding voor duurzame inzetbaar en duurzaam meedoen, AWWN Piet Vessies 2017

passende beloning, leer- en ontwikkelmogelijkheden en perspectief op continuïteit van werk en inkomen, maar ook werken in een veilige werkomgeving ⁵ met taakeisen die passen bij het werkvermogen, afwisseling van werkzaamheden, duidelijkheid over rol- en taak, en de sociale steun van collega's en leidinggevenden ⁶.

Tenslotte: op het eind van de 19^e eeuw wisten werkgevers het al "Gezonde ondernemingen vergen gezonde werknemers" ⁷ en dat betekent extra inspanningen. Agnetapark, Heveadorp Assendorp, Batadorp en verschillende voedselcoöperaties zijn om die reden ontstaan. Werken aan gezondheid gaat verder dan de arbo-wet.

Het concept van Positieve Gezondheid met haar brede benadering van gezondheid sluit hier goed bij aan.

Positieve Gezondheid

Uitgangspunt bij deze Positief Gezonde CAO zijn de principes van Positieve Gezondheid. Positieve Gezondheid is een brede kijk op gezondheid, uitgewerkt in zes dimensies: dagelijks functioneren, meedoen, lichaamsfuncties, mentaal welbevinden, zingeving en kwaliteit van leven. Via deze brede kijk, benaderen we gezondheid als het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan én om daarbij zo veel mogelijk eigen regie te voeren. Positieve Gezondheid ⁸ heeft de volgende kenmerken:

- (Zelf)analyse met behulp van 'het spinnenweb'
- Het andere gesprek, wederkerig, gelijkwaardig en gericht op wat wel kan;
- Richting geven en focus kiezen;
- Bevorderen van eigen regie;
- Concreet handelingsperspectief (met uiteindelijk een positieve leer- en ontwikkelspiraal);
- Inclusie en diversiteit.

Werken aan Positieve Gezondheid gebeurt met een besef van wederzijdse afhankelijkheid en het vergt **bewust** vertrouwen, erkenning van elkaars mogelijkheden en wederkerigheid in de relatie. Constructieve arbeidsverhoudingen en aandacht voor elkaar leiden uiteindelijk tot grotere betrokkenheid, productiviteit en flexibiliteit ⁹.

Anders managen

Sociale partners realiseren zich dat werken vanuit Positieve Gezondheid, gericht op eigen regie andere vaardigheden vereist bij leidinggevenden. In plaats van 'weten en praktisch oplossen' zal de grondhouding er een moeten zijn van luisteren, goede vragen stellen en stimuleren eigen regie. Als gezondheidsvraagstukken ten grondslag liggen aan (privé)problemen dan kan aandacht voor gezondheid een opstap zijn om vertrouwen te winnen bij voortgangsgesprekken.

Leidinggevenden krijgen daarom, behalve adequate training, ook ruimte en middelen om concreet maatwerk te kunnen leveren.

⁵ Veilige werkomgeving: zowel fysiek als mentaal en sociaal

⁶ Vrij naar Annet de Lange OU/HAN

⁷ Vrij naar Jacques van Marken 1845 – 1906 oprichter van o.a. de Nederlandse Gist- & Spiritusfabriek (nu DSM) en de Nederlandse Oliefabriek (later Calvé) én Agnetapark (1882) in Delft.

⁸ Wil je meer weten over Positieve Gezondheid? <https://www.iph.nl/>

⁹ Diverse bronvermeldingen

Sociale partners vinden leren, blijven ontwikkelen en gezond oud worden dusdanig belangrijk, dat aan de functieprofielen dan wel functiebeschrijvingen de **kerntaak bijblijven en gezond blijven** wordt toegevoegd om het gesprek over gezondheid minder vrijblijvend te maken.

*Tekstsuggestie voor de kerntaak **werken aan gezondheid**:*

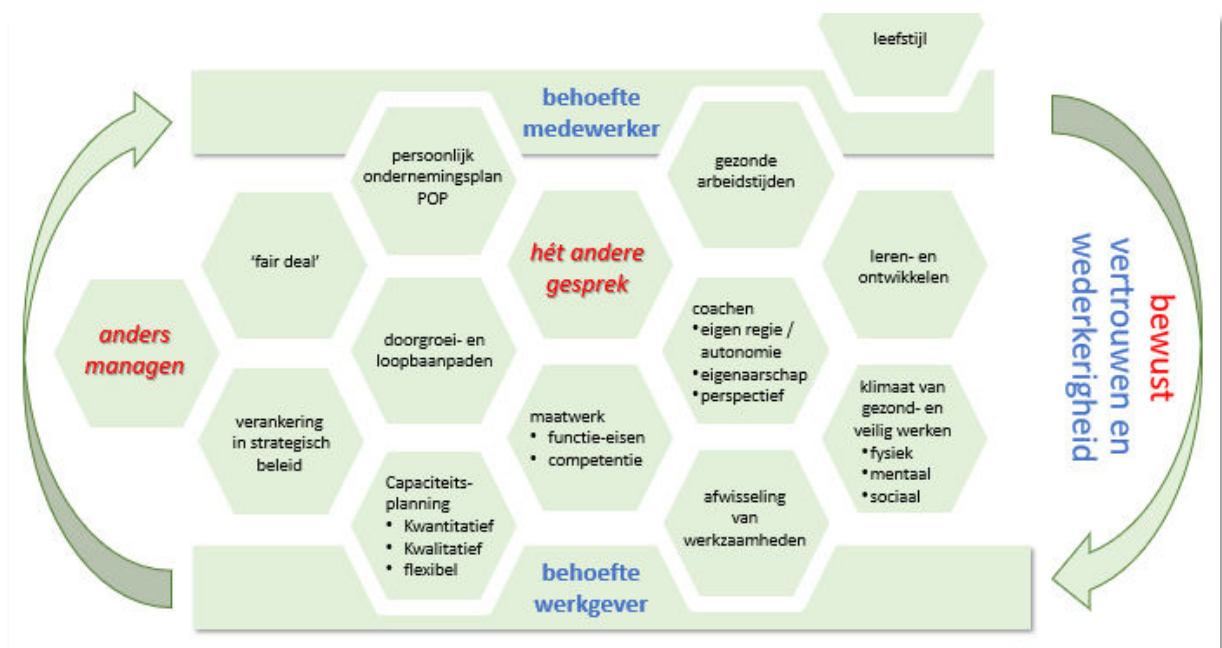
- Signaleren van veranderingen in de eigen situatie;
- Analyseren van deze veranderingen en beoordelen op effect voor het eigen functioneren of de organisatie;
- Doen van voorstellen ter verbetering;
- Stellen van prioriteiten en werken aan verbetering;
- Monitoren van voortgang en zo nodig, in overleg,

-2- Wat staat er in die Positief Gezonde CAO

De inhoudelijke bouwstenen van strategisch HR-beleid

Werkgever en werknemer hebben elkaar nodig. In onderstaand plaatje worden de bouwstenen van het HR-beleid weergegeven waarbij de (toekomstige) capaciteitsplanning van de werkgever de werknemer perspectief biedt om zijn persoonlijk ondernemingsplan te koppelen.

Basis van werken en gezondheid is **bewust** wederzijds vertrouwen en hét andere gesprek gericht op eigen regie en het anders managen.



Alles is Gezondheid → gezondheid is alles

Bijna alles hangt met alles samen, afspraken op het ene gebied hebben automatisch effect op andere gebieden. Sociale partners gebruiken bij het maken van CAO-afspraken gezondheid als leidend principe: worden onze klanten, ons bedrijf, onze werkenden hier gezonder van?

Op zes belangrijkste deelgebieden geven wij aangrijpingspunten voor werken aan gezondheid. De voorbeelden die genoemd worden allemaal al bij een of meerdere bedrijven in de praktijk gebracht.

Arbeidsverhoudingen

Werken aan gezondheid is werken aan constructieve arbeidsverhoudingen. Het gaat hierbij om bewust vertrouwen en wederkerigheid. In gesprek met elkaar, met respect voor de verschillende

belangen, zoeken naar oplossingen die bijdragen aan de belangen van beiden. Medewerker participatie en (mede)zeggenschap spelen hierbij een belangrijke rol. En voor het geval het misgaat kan het aanstellen van een vertrouwenspersoon op locatie helpen.

Leren en ontwikkelen

Leren en ontwikkelen is geen doel op zich en kent drie sporen met bijbehorende interventies:

1. **Fit for the job:** vakmanschap en duurzaam inzetbaar, leren en ontwikkelen zowel formeel als informeel. Sociale partners bevelen dan ook het 70-20-10 leren aan. Leren en ontwikkelen door gebruik te maken van de ervaringen in de eigen praktijk (70%), in samenspraak met collega's, (20%) en 'in een leslokaal' (10%)¹⁰. Erkenning van vakmanschap en samenwerken dragen bij aan een positief werkklimaat;
2. **Fit for life:** gezond oud worden met aandacht voor leefstijl, (BRAVO = bewegen, roken, alcohol, voeding, ontspanning);
3. **Fit for the future:** 21-eeuwse vaardigheden¹¹ en duurzaam meedoen. Meedoen, er bij horen scoort hoog op de dimensie zingeving van Positieve Gezondheid.

Er is een groot scala aan gezondheid bevorderende leer- en ontwikkelmogelijkheden. Ter illustratie: in de bijlage op de laatste bladzijde staat het ondersteuningsaanbod van Omring (grote zorgorganisatie in de kop van Noord Holland), geordend naar de zes domeinen van Positieve Gezondheid.

Arbeidstijden

Sociale partners zien bij gezonde arbeidstijden twee belangrijke onderwerpen:

1. Bevorderen van (mede)zeggenschap en betrokkenheid bij roosteren en vakantieplanning, rekening houdend met de (on)mogelijkheden van zowel werkende als werkgever. Constructief overleg is geboden.
2. Reduceren van nachtdiensten en onregelmatigheid. Belangrijk hierbij is ook de voorspelbaarheid van het rooster en de hersteltijd. Daarnaast is het werken aan een voorwaarts roterend rooster i.v.m. een aantoonbaar gezonder ritme.

Arbeidsvoorwaarden: een 'fair deal'

Een passende beloning gekoppeld aan een aantal uren dat economische onafhankelijkheid mogelijk en continuïteit van werk en inkomen geeft door het reduceren van (te) flexibele contracten.¹²

Bevorderen van interne flexibiliteit (combinatiebanen, generieke functies, multitasking) is goedkoper dan externe flexibiliteit en geeft de werkende meer zekerheden. In de AWWN brochure Win-win met perspectief wordt de businesscase Chemic-All bv aan de hand van concrete voorbeelden doorgerekend.

Gezond gedrag is te beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan de € 0.20 voor een fietskilometer of €0,10 voor een autokilometer.

Work - life balance

¹⁰ Charles Jennings, grondlegger 70-20-10 leren

¹¹ <https://www.kennisnet.nl/artikel/6648/alles-wat-u-moet-weten-over-21e-eeuwse-vaardigheden/>

¹² Win-win met perspectief, Xavier, Vessies, Hagesteijn en Sipkes, AWWN 2014. Een uitgewerkt rekenvoorbeeld met bijbehorende stapel- en generieke contracten.

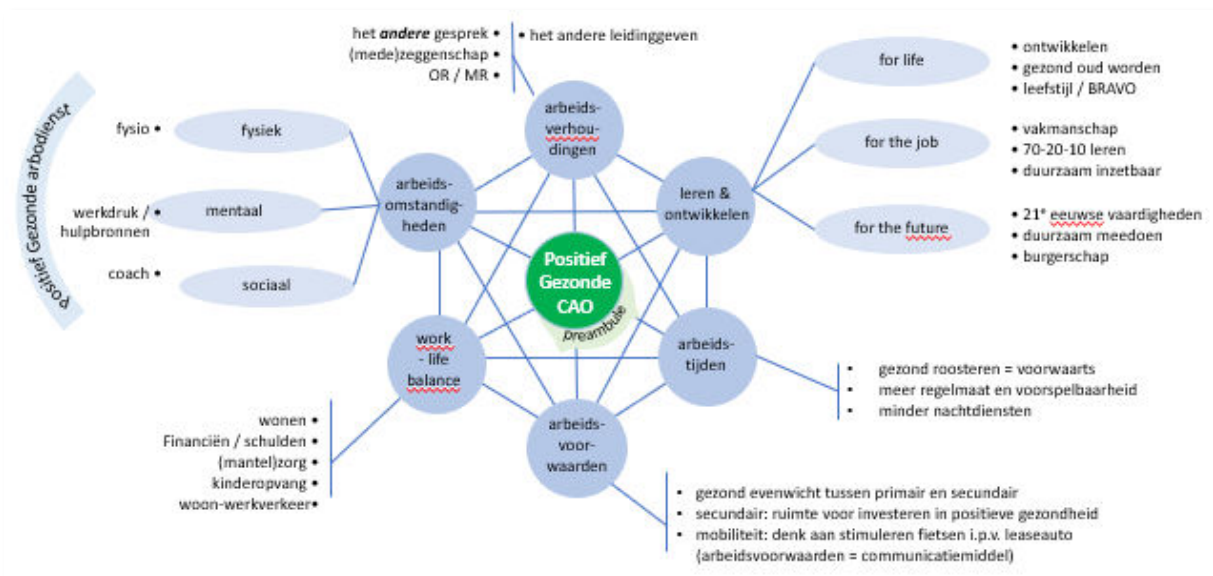
Denk bij aandacht en ruimte voor de privésituatie van de medewerker aan thema's als huisvesting, schuldenproblematiek, (mantel)zorgtaken, kinderopvang, woon-werkverkeer. Daar waar dit zorgen en stress oplevert kan een helpende hand van de werkgever (mede) een oplossing bieden.

Arbeidsomstandigheden

Een deel van dit aandachtsgebied kent verplichtingen vanuit de Arbowet, maar in combinatie met constructieve arbeidsverhoudingen zijn sociale partners voorstander van een dynamische RI&E (Risico Inventarisatie en Evaluatie). Een dynamische RI&E wordt uitgevoerd in samenwerking met medewerkers met in- of externe begeleiding.

Wat helpt: een bedrijfsgezondheidsdienst die eveneens werkt op basis van de principes van Positieve Gezondheid en behalve naar het hier-en-nu ook verder kijkt naar de versterking van mensen.

Deze zes domeinen In schema: alles hangt met alles samen



-3- Hoe doe je dat?

Samen leren

Sociale partners realiseren zich dat werken aan gezondheid niet ineens gaat. Het gaat om een langlopend – niet eindigend – iteratief proces waarbij zowel werkgever als medewerker zich een nieuwe grondhouding en ander gedrag eigen maken. Elke keer, lerend van ervaringen, nieuwe (verbeter)stappen zetten. Voor de werkgever betekent dit: werken op basis van bewust vertrouwen en anders organiseren (wat niet meer hoeft te kosten) en voor de medewerker betekent het nemen van de regie over zijn eigen lijf en leven.

Zowel werkgever als werkenden - dan wel de Raad voor duurzame medezeggenschap (OR) - kunnen het initiatief nemen voor het eerste gesprek over werken aan gezondheid.

Het proces

Ga het open gesprek aan over de wijze waarop we (samen) gezond oud kunnen worden. In gesprek en op een dusdanig niveau/afdeling/locatie dat de werkende ook daadwerkelijk zijn eigen werksituatie kan beïnvloeden. Maak gebruik van nieuwe werkvormen als large scale interventions om grote(re) groepen werkenden actief te betrekken. En dan direct betrokken werkenden en

leidinggevend onder begeleiding in gesprek over hun eigen werkomgeving aan de hand van de volgende 5 stappen:

1. Analyse
 - Wat draagt bij aan gezondheid?
 - Welke situaties werken belemmerend?
2. Focus
 - Wat willen we als eerste aanpakken?
3. Plan van Aanpak
4. Realiseren
5. Evalueren: wat leren we hiervan en gaan we in de volgende ronde anders/beter doen?

Bij verschillende werkgevers wordt actief gewerkt met kwartiermakers op locatie en enthousiaste medewerkers die fungeren als gezondheidsambassadeurs.

Verankering: missie, visie, strategie, doelen en actie in een convenant

Voor de verankering van Positieve Gezondheid binnen de organisatie hanteren wij, sociale partners, zowel een top-down als een bottom-upstrategie door enerzijds het vastleggen van onze intenties en principes in alle relevante beleidsdocumenten en anderzijds het werken met groepjes medewerkers aan het integreren van Positieve Gezondheid in de dagelijkse routines. De Raad voor de Duurzame medezeggenschap heeft een belangrijke rol bij het afsluiten van een Positief Gezonde convenant.

Opzet convenant

Onderstaand een mogelijke opzet voor het convenant tussen sociale partners rond de gezamenlijke inspanningen rond werk & gezondheid.



Missie
Waar toe zijn wij op aarde?

De toegevoegde waarde van onze organisatie is het bijdragen aan een gezonde werkorganisatie door ... (x, y of z specifieke organisatiedoelen) die gebaseerd is op de principes van Positieve Gezondheid.



Visie
'En dat doen wij op de navolgende wijze'.

Bij gezonde bedrijven werken gezonde medewerkers dus leveren wij inspanningen om een werkomgeving en -werkklimaat te creëren die uitnodigen tot gezond en veilig werken. Dit doen wij – en dat kunnen we niet vaak genoeg herhalen - door op basis van wederkerigheid en gelijkwaardigheid in gesprek te gaan met onze medewerkers en daar waar nodig en mogelijk maatwerk te leveren. De Raad voor Duurzame Medezeggenschap heeft hier een belangrijke plek.



Strategie

Uitwerken en benoemen van richting en ambities rondom werk en Positieve Gezondheid zoals deze in goed overleg tussen sociale partners zijn gemaakt. Uitgangspunten zijn (opsomming niet limitatief):

- Inbedden van Positieve Gezondheid in de bouwstenen van het strategisch HR-beleid
- Bevorderen van circulair HR, gericht op duurzaam inzetbaar en duurzaam meedoen
 - Bevorderen positief werkklimaat

- Bevorderen van en ruimte voor eigen regie, eigenaarschap en maatwerk
- Werken aan geloofwaardigheid en vertrouwen, beleid en handelen zijn congruent, consequent en consistent

Benoemen uitgangspunten m.b.t. proces

- Iteratief proces en lerend van de ervaringen
- Top-down én bottom-up
- Regelmatige communicatie over voortgang
- 'liever langzaam met zijn allen dan snel met een paar'



Doelen

Onderstaand enkele voorbeelden van doelen die in gezamenlijk overleg bepaald kunnen worden.

- Bevorderen van bevoegdheid en betrokkenheid van medewerkers met X % of Y punten
 - Vergroten wervingskracht (imago)
 - Bevorderen retentie en reduceren verloop
- Verwerken in jaarplannen 2023 – 2024
2024 – 2025
2025 – e.v.



Acties

Concrete acties waarmee wij morgen beginnen

- Nul-meting
- Bevorderen van gezonde voeding, meer bewegen door lunchwandelen en weetings¹³(walk your meetings. Wandelend vergaderen is effectiever dan binnen blijven zitten).

De beste samenvatting van de Positief Gezonde CAO is de beeldspraak van één van de deelnemers aan het actielearnetwerk: ***“eigenlijk is werken aan een Positief Gezonde CAO niets anders dan samen kralen rijgen aan het snoer van gezondheid”***



¹³ <https://www.weeting.nl/>