

Hoofdstuk 4

Vakbond en goed werk

Frank Pot

4.1 Inleiding.....	56
4.2 Wat is kwaliteit van de arbeidsinhoud?.....	57
4.3 Recente trends kwaliteit van de arbeidsinhoud.....	61
4.4 Criteria voor goed werk.....	63
4.5 Geschiedenis beleid kwaliteit van de arbeidsinhoud.....	64
4.6 Discussie over strategieën.....	70

Frank Pot¹¹ analyseert in dit artikel de arbeidsinhoud in het licht van de ontwikkeling van de productiviteit en de inzet van technologie en behandelt de essentiële kenmerken van goed werk. Mede op basis daarvan formuleert hij objectieve criteria voor goed werk. Hij bespreekt hoe met name werknemersvertegenwoordigers de afgelopen 50 jaar hebben geprobeerd om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te beïnvloeden en wat we daarvan kunnen leren voor de toekomstige strategie van de vakbonden. De beschouwing besluit met een discussie over toekomstige vakbondsstrategie ten aanzien van kwaliteit van de arbeidsinhoud op de verschillende niveaus (werkvloerniveau, sectoraal niveau en in nationaal opzicht) waar de vakbond actief is.

4.1 Inleiding

‘Eerlijk werk’, zo schrijft de Inspectie SZW, ‘is arbeid die de fundamentele rechten van de mens én de rechten van werkenden op gezond en veilig werk en eerlijke arbeidsvoorwaarden respecteert. De term staat internationaal voor een samenspel tussen werkgevers, werknemers en overheidsorganisaties om een fatsoenlijke arbeidsmarkt te creëren’ (Inspectie SZW, 2019, p. 3).

Dat gaat makkelijk mis. Een voorbeeld: bij fietsenfabriek Koninklijke Gazelle in Dieren zijn de arbeidsomstandigheden de laatste 100 jaar aanzienlijk verbeterd (er wordt minder met gevaarlijke stoffen gewerkt en de werkplaats is schoner geworden), maar de arbeidsinhoud is niet verbeterd. De monteurs herhalen taken van 90 seconden, wat in strijd is met artikel 3 van de Arbowet waarin staat dat monotone en tempo-gebonden arbeid vermeden dient te worden. Bovendien werden tot voor kort naast de vaste medewerkers Poolse werkers met tijdelijke contracten via Otto Workforce ingezet met een schijnconstructie van *contracting* om de Uitzend-cao en de cao-Metalektro te ontduiken. In meerdere opzichten geen eerlijk werk dus bij deze nationale trots waar de koning in 2015 de vernieuwde fabriek opende!

De mondiale concurrentie, de technologisering en de flexibilisering hebben opnieuw de vraag op doen komen hoe geborgd kan worden dat dit alles letterlijk en figuurlijk in goede banen wordt geleid. De gebruikte terminologie is *good jobs of good work* en de Nederlandse vakbeweging heeft het over goed werk of kwaliteit van de arbeid. Dat is ook het onderwerp van het advies aan de regering van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: ‘Het betere werk. De nieuw maatschappelijke opdracht’ (WRR, 2020). De Raad constateert op onderdelen van de kwaliteit van werk in de afgelopen periode zelfs een verslechtering, bijvoorbeeld een intensivering van de arbeid. Goed om te weten dat het onderwerp intensivering al ruim 100 jaar geleden aan de orde was als probleem toen de wetenschappelijke bedrijfsvoering haar intrede deed (Van der Waerden, 1911).

Gelukkig zijn er in de geschiedenis ook regelmatig en in verschillende sectoren strategieën gevolgd die wél tot een betere kwaliteit van de arbeid en tegelijk tot betere prestaties van de betreffende organisaties hebben geleid. Meestal was dat co-creatie van management en

11 Frank Pot is emeritus hoogleraar Sociale Innovatie, Radboud Universiteit Nijmegen en voormalig directeur van TNO Arbeid.

werknemers. Een recente aanpak is sociale innovatie of anders organiseren. Maar het gaat niet vanzelf overal goed. Van de belanghebbenden die kunnen zorgen dat alles in goede banen wordt geleid zijn de vakbonden natuurlijk een voor de hand liggende partij. Dit artikel gaat niet alleen over de vraag waarom vakbonden zich hiermee moeten bezig houden, maar ook hoe ze dat het beste kunnen doen. Deze vraagstelling maakt deel uit van de bredere vraagstelling zoals die door Mirjam de Rijk als volgt is geformuleerd: 'Een kernkwestie voor de vakbeweging is het vormen van een visie over de toekomst van arbeid, productiviteit en de inzet van technologie. Wat is, versimpeld gesteld, belangrijker: dat de werkgelegenheid gemeten in hoeveelheid arbeidsuren op peil blijft, of dat het aantal uren misschien daalt, maar het inkomen tegelijkertijd stijgt omdat we productiever worden dankzij technologie en innovaties? Het is een goede discussie waard. Voorwaarde van het tweede scenario is natuurlijk dat de bevolking navenant profiteert van die stijgende productiviteit en dat ook de kwaliteit van het werk er op vooruit gaat. Zolang deze discussie niet goed gevoerd is, kunnen vakbonden geen offensieve rol spelen in discussies over technologie, over arbeidskosten of over de signatuur van de Nederlandse economie' (De Rijk, 2019, pp. 66-67).

Dit artikel wil aan die discussie een bijdrage leveren. In paragraaf 4.2 komt aan de orde wat nou de essentiële kenmerken van goed werk zijn, toegespitst op de arbeidsinhoud. De andere onderdelen van de kwaliteit van de arbeid (arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen) blijven grotendeels buiten beschouwing. Paragraaf 4.3 gaat over recente ontwikkelingen, trends, in de kwaliteit van de arbeidsinhoud. Paragraaf 4.4 formuleert mede op basis van de voorgaande paragrafen objectieve criteria voor goed werk. Paragraaf 4.5 bespreekt hoe belanghebbenden en met name werknemersvertegenwoordigers de afgelopen 50 jaar hebben geprobeerd om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te beïnvloeden en wat we daarvan kunnen leren voor de toekomstige strategie van de vakbonden. Paragraaf 4.6 besluit met een discussie over toekomstige vakbondsstrategie ten aanzien van kwaliteit van de arbeidsinhoud op de verschillende niveaus waar de vakbond actief is. De bijlage bij deze publicatie bevat voorbeelden van lopende initiatieven, respectievelijk van Duitse vakbonden, van de Vlaamse overheid en van een Europese ondernemingsraad waarbij ook de Nederlandse ondernemingsraad en de FNV zijn betrokken.

4.2 Wat is kwaliteit van de arbeidsinhoud?

Balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden

Zoals gezegd besteden we in dit artikel de meeste aandacht aan de arbeidsinhoud als onderdeel van kwaliteit van de arbeid. De theoretische basis daarvoor is gelegd door Robert Karasek in 1979 en Ulbo de Sitter in 1981 en die is nog steeds geldig en ook praktisch bruikbaar. Karasek ontwikkelde in zijn onderzoek op functieniveau het model van de balans tussen taakeisen en controle over je werk. Controle betekent in zijn model zowel zeggenschap over hoe je je werk uitvoert (autonomie) als over het vakmanschap dat vereist is. Met autonomie en vakmanschap kun je hoge taakeisen aan. De combinatie hoge taakeisen en veel controle bleek het leren op het werk te bevorderen. De combinatie hoge taakeisen en weinig controle bleek

daarentegen een stressrisico. Anders gezegd: onbalans veroorzaakt werkdruk en werkdruk kan tot stress leiden. Een ander voorbeeld van werkdruk is tijdsdruk: de onbalans tussen de hoeveelheid werk en het aantal mensen dat het moet uitvoeren of het aantal uren dat beschikbaar is voor de uitvoering. Later voegde Karasek aan dat model nog toe de ondersteuning door collega's en leidinggevende (Karasek & Theorell, 1990).

De Sitter integreerde het balansmodel van Karasek in zijn bedrijfskundige ontwerptheorie en werkte duidelijker dan Karasek uit hoe de arbeidsinhoud een afgeleide is van de productieorganisatie en de besturingsstructuur. Die balans helpt om problemen en storingen in het werk op te lossen en bewerkstelligt ook dat de stressrisico's in de werksituatie – ook wel aangeduid als werkdruk – klein blijven. 'Eenvoudig uitgedrukt: het zijn niet de problemen die stress veroorzaken, maar de belemmeringen om ze op te lossen' (De Sitter, 1981, p. 155). De Sitter doelt dan vooral op afstemmingsproblemen (interferenties) tussen afdelingen, werkstations, hiërarchische niveaus, enz. in de organisatie die door de direct betrokkenen niet (makkelijk) kunnen worden opgelost. Dat komt door de functionele – in plaats van stroomsgewijze – organisatie van de productie of dienstverlening en de hiërarchische – in plaats van platte – besturingsstructuur. De oplossingen daarvoor op organisatieniveau heeft hij later verder uitgewerkt in zijn socio-technische ontwerptheorie (De Sitter, 1998), die nog weer later is aangepast door anderen (Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer, 2018). Regelmogelijkheden bestaan door het hebben van zowel autonomie ten aanzien van werkwijze, werkvolgorde en werktempo als ook organiserende taken (werkoverleg en overleg met andere afdelingen) (Projectgroep WEBA, 1989).

Figuur 1. Balansmodel taakeisen versus regelmogelijkheden (naar Karasek, 1979 en De Sitter, 1981).

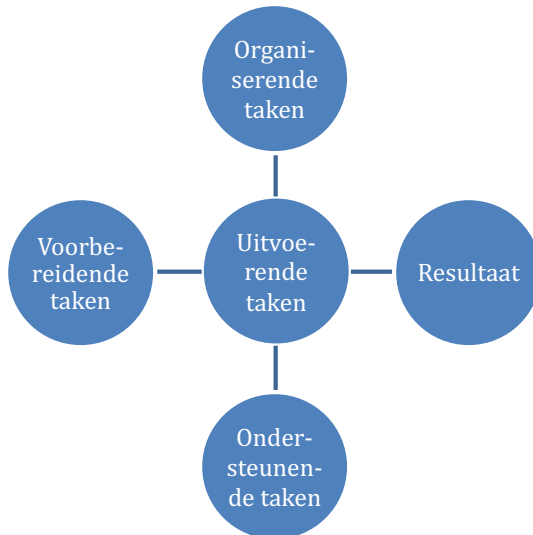
	Weinig regelmogelijkheden	Veel regelmogelijkheden
Hoge taakeisen	Stressrisico	Goed werk met leermogelijkheden
Lage taakeisen	Geen leermogelijkheden	Saai werk

Een volledige functie

Een verwante theorie, maar startend vanuit de psychologie, is die van Winfried Hacker. Leren op het werk en het onderhouden en ontwikkelen van vakmanschap zijn nauwelijks mogelijk als mensen alleen maar routinematig werk hebben en/of als ze alleen maar uitvoerende taken hebben. Een functie is pas een complete of volledige functie als die bestaat uit voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organiserende taken (Hacker, 1986, 2003; Projectgroep WEBA, 1989). Voorbereidende taken zijn taken die uitgevoerd moeten worden voordat men met de uitvoering kan beginnen (bijvoorbeeld: aanvoer materiaal of gegevens, controle gereedschap, maken werkplan). Ondersteunende taken zijn taken die ervoor moeten zorgen dat een uitvoerende taak ongestoord voortgang kan vinden (bijvoorbeeld: onderhoud, kwaliteitscontrole, administratie). Organiserende taken hebben betrekking op samenwerking of overleg met anderen buiten de eigen werkplek (bijvoorbeeld: werkoverleg, andere afdelingen).

Het uitvoerende werk moet bovendien niet alleen bestaan uit routinematige taken waarover je niet hoeft na te denken, maar ook uit taken waarbij situaties moeten worden herkend om daarop vervolgens bekende regels toe te passen. Ten slotte zouden ook onbekende situaties moeten voorkomen, die geanalyseerd moeten worden en waarvoor nieuwe oplossingen moeten worden bedacht, kortom een mix van simpele of makkelijke taken en complexe of moeilijke taken (Hacker, 1986, 2003; Projectgroep WEBA, 1989).

Figuur 2. Volledige functie (naar Hacker, 1986, 2003 en Projectgroep WEBA, 1989)



In de discussies over organisatie-theorie werd in de loop van de decennia keer op keer duidelijk dat arbeidsorganisatie en functie-inhoud niet gedetermineerd worden door technologie en economie, maar vooral het resultaat zijn van strategisch handelen, dat er dus keuzemogelijkheden zijn (Doorewaard, Van Klaveren, Pot & Van der Woude, 1983; Went, Kremer & Knottnerus, 2015; Freese, Dekker, Kool, Dekker & Van Est, 2018). Neem maar het makkelijke huidige voorbeeld van fietsenfabriek Gazelle in Dieren, waar monteurs montagetaken van 90 seconden herhalen en zet daar tegenover het voorbeeld van fietsenfabriek Koga in Heerenveen, waar een monteur een hele fiets in elkaar zet. Die keuzemogelijkheden bieden ruimte voor ontwerptheorieën en voor beïnvloeding door betrokkenen (management, werknemers, regelgeving door overheid).

Organisatie-ontwerp als primaire preventie, aanpak bij de bron

Werkdruk en leermogelijkheden zijn volgens Karasek en De Sitter dus primair kenmerken van de werkorganisatie en niet van de mensen in die organisatie. Hoe werkers daar vervolgens mee omgaan, in welke mate ze aan stress gaan lijden of op het werk leren kan verschillen op basis van individuele eigenschappen. Dat onderscheid tussen kenmerken van de werkorganisatie en individuele eigenschappen is belangrijk omdat bijvoorbeeld een aanpak van ervaren stress door cursussen *time management*, *mindfulness* en dergelijke weliswaar kan helpen

om beter met stress om te gaan, maar de oorzaken (stressrisico's in de werkorganisatie) niet wegneemt. Dat wordt ook wel aangeduid als het verschil tussen secundaire preventie en primaire preventie of aanpak bij de bron. Hetzelfde kan aan de hand zijn bij *job crafting*, het aanpassen van de arbeidsinhoud aan individuele medewerkers om stress te verminderen of werken met een handicap mogelijk te maken of om meer plezier in het werk te krijgen. Dat kan een beetje helpen en belangrijk zijn voor personen met een handicap, maar verandert niets aan de productieorganisatie en de besturingsstructuur die de oorzaak zijn van stress, weinig plezier en suboptimale prestaties. Een goede kwaliteit van de arbeid vraagt een herontwerp op organisatieniveau, zeggen ook het Rathenau Instituut (Freese, Dekker, Kool, Dekker & Van Est, 2018) en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020).

De geschetste benadering is eveneens van belang voor het ontwikkelen en behouden van vakmanschap en professionaliteit (Korevaar, 2011; Boumans, 2015) en voor een goed begrip van veelgebruikte begrippen als duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen. Die worden in de beleidsdiscussies meestal gekoppeld aan het blijven volgen van cursussen gedurende het werkzame leven. Minstens even belangrijk is echter een volledige functie en een balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden die leren op het werk mogelijk maken. Volgens een commissie van de Gezondheidsraad die een advies uitbracht over 'Gezondheid en langer doorwerken' (2018) is het hebben van regelmogelijkheden op het werk een kansrijk aanknopingspunt. Uit de Nederlandse Skills Survey (NSS) komt naar voren dat het merendeel van de vaardigheden voornamelijk op het werk wordt geleerd. Van de totale leertijd op het werk heeft 15 procent betrekking op cursussen, terwijl 85 procent van het leren het gevolg is van informele leeractiviteiten (Fouarge, Van Eldert, De Grip, Künn & Poulissen, 2018).

De theorieën van Karasek en De Sitter verhelderen ook welke rol leiderschap heeft. Als leidinggevend een democratische stijl van leiding geven hebben of die op een cursus hebben geleerd, helpt dat zeker voor een betere sfeer op het werk. Een goed gesprek tussen leidinggevende en medewerker is nooit weg. Maar als die leidinggevende in een hiërarchische besturingsstructuur moet functioneren met een functionele werkorganisatie waarin er voortdurend afstemmingsproblemen zijn, kan zij of hij niet veel met die democratische intenties. De leidinggevende heeft dan immers zelf te maken met een onbalans van taakeisen en regelmogelijkheden. Dus de stijl van leiding geven is grotendeels afhankelijk van de werkorganisatie en slechts ten dele van persoonlijke eigenschappen.

Deze theorieën worden ook wel aangeduid als een conditionele benadering waarin het gaat om condities in de werksituatie en in eerste instantie niet om de kenmerken van de daar aanwezige werkers (wensen, behoeften, arbeidstevredenheid). Die kenmerken van werkers zijn natuurlijk belangrijk, maar ze wisselen in de tijd en naar gelang er verschillende mensen in dezelfde werksituatie werken. De conditionele benadering wil arbeid ontwerpen die voor zoveel mogelijk mensen die er (zullen komen te) werken van hoge kwaliteit is. Verder is arbeidstevredenheid sowieso een niet goed bruikbaar begrip. Het meet vooral de mate van aanpassing aan de bestaande situatie. Een situatie van een redelijk inkomen en aardige collega's levert al gauw tevredenheid op. Beter is het begrip betrokkenheid. Als werkers betrokken zijn

(autonomie, werkoverleg, medezeggenschap) kunnen ze daarin ook hun actuele wensen en behoeften kwijt en neemt de kans op tevredenheid, bevlogenheid en geluk toe. Bij gebrek aan betrokkenheid dreigen *burn-out* en vervreemding. Er zijn zelfs aanwijzingen dat gebrek aan betrokkenheid op het werk samenhangt met een hogere sterftেকans. Een recente metastudie op basis van al het beschikbare onderzoek naar de sterftেকans als gevolg van psychosociale stressoren in het werk laat zien dat in de groep mensen met lage autonomie in hun werk, vergeleken met mensen die een hoge autonomie hebben, de algemene sterftেকans 3 procent hoger is en de sterftেকans gerelateerd aan een cardiovasculaire hartziekte 19 procent hoger (Taouk, Spittal, LaMontagne & Milner, 2020).

De conditionele benadering onderscheidt zich van de benadering waarbij de kwaliteit van de arbeid wordt aangeduid als de mate van overeenstemming tussen kenmerken van de arbeidssituatie en kenmerken van de werkers. De conditionele benadering is primaire preventie, de overeenstemmingsbenadering (bijvoorbeeld *job crafting*) is secundaire preventie.

Een goede kwaliteit van de arbeidsinhoud is volgens de conditionele benadering onafhankelijk van het voor een functie gewenste opleidingsniveau. Ook bij werk waarvoor weinig opleiding nodig is laten zich voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organiserende taken onderscheiden en is een balans tussen taakeisen en regel mogelijkheden van belang.

4.3 Recente trends kwaliteit van de arbeidsinhoud

Taakeisen en autonomie

Kijken we naar de cijfers van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) dan zijn de belangrijkste trends in de periode 2007 tot 2017 dat het aandeel werkers met hoge kwantitatieve taakeisen (snel, veel, extra hard werken) is gestegen van 35 tot 40 procent, het aandeel werkers met lage autonomie (invloed op uitvoering van het werk) van 38 tot 45 procent en het aandeel werkers met *burn-out* klachten van 11 tot 16 procent (TNO, 2019). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) noemt dat intensivering van werk (WRR, 2020; Houtman, Dhondt, Preenen, Kraan & De Vroome, 2020). De balans tussen taakeisen en regel mogelijkheden bepaalt voor individuele werkers de mate van werkdruk. De genoemde trendcijfers maken het waarschijnlijk dat de werkdruk is toegenomen. Dat zou weer van invloed kunnen zijn op het grotere aandeel werkers dat *burn-out* klachten meldt. In de laatste jaren (2014-2018) zijn er nauwelijks veranderingen in kwaliteit van de arbeidsinhoud zichtbaar (Houtman, Kraan & Verbiest, 2019). Dat kun je natuurlijk verschillend beoordelen. Het is niet slechter geworden, maar ook niet beter. Waarom is het eigenlijk niet beter geworden, als je bedenkt hoeveel kennis er is om de kwaliteit van de arbeidsinhoud op een hoger niveau te brengen?

Flexkrachten slechter af

Houtman en collega's laten aan de hand van de NEA ook zien dat de kwaliteit van de arbeidsinhoud van bepaalde typen flexkrachten sterk verschilt van die van werknemers met een vast contract. Opvallend zijn de lage (kwantitatieve en andere) taakeisen in combinatie

met een gebrek aan autonomie onder oproep- en invalkrachten en tijdelijke werknemers met een contract korter dan een jaar. Dit suggereert dat deze groep voornamelijk routinewerk heeft met weinig uitdaging. Uitzendkrachten ervaren de minste autonomie en ervaren tegelijkertijd relatief hoge taakeisen. Dit vergroot de kans op een hoge werkdruk en burn-outklachten. Na de uitzendkrachten rapporteren, respectievelijk oproep- en invalkrachten en tijdelijke werknemers met een contract van minder dan een jaar het grootste gebrek aan autonomie. De toename van het aandeel werkers met lage autonomie had mogelijk te maken met de sterke stijging van het aantal flexibele contracten (Houtman, Bakhuis Roozeboom, Kraan & Van den Bossche, 2017). Uitzendkrachten hebben in de periode 2014-2018 veel minder sociale steun van collega's dan werknemers in andere contractvormen en dit tendeert naar een stijging.

Fysieke belasting en gevaarlijk werk

Ten aanzien van fysiek zwaar werk en gevaarlijk werk valt de ongunstige positie van uitzendkrachten ook op. Gevaarlijk werk onder uitzendkrachten neemt zelfs toe (Houtman et al., 2017). Ook de Inspectie SZW zoomt in 'op de groep kwetsbare werkenden op de arbeidsmarkt die in potentie te maken heeft met oneerlijk werk en uitbuiting. De groep is groot en bestaat uit ruim 878.000 flexibele werknemers en zzp'ers met een onvoldoende of laag inkomen. Deze groep staat (...) bovendien vaker bloot aan fysieke belasting en gevaarlijke stoffen én kent een verhoogde instroom in een werkloosheids-, bijstands- of arbeidsongeschiktheidsuitkering. Dat betekent een cumulatie van arbeids- en bestaanszekerheidsrisico's voor groepen aan vooral de onderkant van de arbeidsmarkt' (Inspectie SZW, 2019, p. 3).

Kort-cyclische arbeid

Een aspect van kwaliteit van de arbeidsinhoud dat niet wordt gemeten in de NEA en niet onder de handhavingsprioriteiten van de Inspectie SZW valt is kort-cyclisch werk. De *European Working Conditions Survey* van Eurofound geeft daarover wél cijfers. Tussen 2005 en 2015 is het percentage Nederlandse werknemers dat taken doet van tussen de 1 en 10 minuten afgenomen van 33 naar 19 procent. Het percentage werknemers dat taken doet van minder dan een minuut is echter gelijk gebleven, ongeveer 15 procent (Pot, 2018b). Dat is opmerkelijk, omdat in die periode ook veel eenvoudig werk naar het buitenland is verplaatst.

We mogen aannemen dat achter deze cijfers onder andere de trend schuilgaat van platformwerk, waarvan een belangrijk deel samengaat met een relatief slechte kwaliteit van de arbeid (Evers & Pot, 2018). Ook de trend om via internet te bestellen creëert een slechte kwaliteit van de arbeid. Nachtwerk in distributiecentra is toegenomen. Werken in distributiecentra met een koptelefoon waardoor opdrachten worden gegeven of een speciale bril waarop de opdrachten worden geprojecteerd verhoogt de arbeidsproductiviteit, maar maakt het werk nog intensiever en kort-cyclischer. Iedereen in de online-keten, tot en met de chauffeurs van de bestelbussen en de fietskoeriers, wordt opgejaagd door een digitaal algoritme. Associeerden we tempo-gebonden arbeid in het verleden vooral met machines, nu is ook de algoritme-gestuurde arbeid daarvan een variant. Duitse cijfers laten zien dat er in Duitsland een toename is van het percentage werkenden dat monotone en tempo-gebonden arbeid doet, mede door de digitalisering (Ittermann & Virgillito, 2019).

4.4 Criteria voor goed werk

Het belang van objectieve criteria als basis voor (her)ontwerp van arbeidsorganisaties

Het is om een aantal redenen van belang om objectieve criteria voor goed werk te hebben. De belangrijkste reden is dat het betrokkenen (binnen een arbeidsorganisatie: bedrijfsleiding, ondernemingsraad, vakbondsleden, HRM-afdeling; op sectoraal niveau: onderhandelaars namens vakbonden, werkgevers en de overheid, vertegenwoordigers van expertinstututen) een objectieve basis biedt voor (her)ontwerp van de arbeidsorganisatie en voor besluitvorming over verbetering van de kwaliteit van de arbeid.

Welke effecten een goede of slechte kwaliteit van de arbeid heeft dient hiervan onderscheiden te worden, mede omdat de beoordeling daarvan een sterk subjectief karakter kan hebben. Voorbeelden van gewenste effecten zijn: competentie-ontwikkeling, weinig stress, productief en innovatief kunnen zijn, een goede verhouding werk – privé, plezier in het werk, een goede werksfeer, zinvol werk, menswaardig werk.

Institutionele en juridische basis

In elke samenleving bestaan opvattingen over wat menswaardig werk is en wat mensionwaardig werk is. Voor een deel komen die terug in institutionele en juridische kaders, zoals in wat de ILO *decent work* noemt, soms vertaald met eerlijk werk, fatsoenlijk werk of goed werk. Meer specifiek Nederlands is er de Arbeidsomstandighedenwet, met name artikel 3.

De Arbeidsomstandighedenwet bepaalt dat gevaren en risico's bij de bron moeten worden aangepakt (primaire preventie) en dat de arbeidsomstandigheden moeten voldoen aan de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening. Deze regelgeving is onder andere gebaseerd op Europese richtlijnen. Uitwerkingen van artikel 3 zijn te vinden in het Arbeidsomstandighedenbesluit en op sectorniveau in arbocatalogi.

Objectieve criteria van goed werk

In bijgaand kader staan de criteria van goed werk op een rij. Deze criteria zijn gebaseerd op de theorie over kwaliteit van de arbeidsinhoud (paragraaf 2), de analyse van de recente trends van de arbeidsinhoud (paragraaf 3), de institutionele en juridische basis en recent onderzoek (Oeij, Rus & Pot, 2017).

De Gewoon Goed Werk Meter op de site van de FNV¹² kan helpen om werknemers bewust te maken van de problematiek. De meter vraagt vooral naar effecten en beleving en is daardoor minder geschikt om objectieve criteria aan te ontlenen en voor (her)ontwerp van de arbeidsorganisatie.

¹² <https://www.gewoongoedwerkmeter.nl/gewoon-goed-werk-meter>

Er is sprake van goed werk als:

Arbeidsvoorwaarden

- *het contract zekerheid biedt;*
- *de beloning voldoende is om fatsoenlijk van te kunnen leven;*
- *het beloningssysteem transparant en eerlijk is;*
- *werkers enige zeggenschap hebben over werktijden en veel zeggenschap over het moment dat ze verlof en vakantie willen opnemen;*
- *werkers in de gelegenheid worden gesteld zich bij te scholen;*

Arbeidsinhoud

- *in de functie zowel voorbereidende als uitvoerende als ondersteunende taken zitten;*
- *in de functie ook organiserende taken voorkomen (werkoverleg en overleg met andere afdelingen);*
- *in de functie een evenwichtige verdeling bestaat van makkelijke en moeilijke taken;*
- *er autonomie is ten aanzien van werktempo, werkvolgorde en werkwijze;*
- *het werk niet kort-cyclisch of tempo-gebonden is;*
- *makkelijk de hulp van collega's en leidinggevende kan worden ingeroepen;*
- *er voldoende en tijdig informatie en terugkoppeling wordt gegeven over het werk;*
- *werkers inzicht hebben in gebruikte algoritmen;*

Arbeidsomstandigheden

- *er preventieve maatregelen en waar nodig beschermende maatregelen zijn genomen om (psychisch en fysiek) veilig en gezond te kunnen werken;*
- *de werkplek niet geïsoleerd is en er contactmogelijkheden zijn;*

Arbeidsverhoudingen

- *werkers voldoende en tijdig informatie krijgen over strategie en resultaten van de organisatie;*
- *werkers in werkoverleg kunnen meepraten over (nieuwe) werkprocessen, werkverdeling, te leveren prestaties ('targets') en arbeidsomstandigheden;*
- *er maatregelen zijn genomen om pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en geweld van collega's/klanten/cliënten te voorkomen;*
- *de bejegening respectvol is;*
- *er geen sprake is van 'real-time' (digitale) controle van prestaties en bewegingen;*
- *er afspraken zijn gemaakt over het verzamelen en beschermen van gegevens van werkers (AVG);*
- *werkers buiten werktijd niet hoeven te reageren op berichten van de baas.*

4.5 Geschiedenis beleid kwaliteit van de arbeidsinhoud

Experimenten werkstructurering en werkoverleg; het harmoniemodel

In 1968 verscheen bij de Commissie Opvoering Productiviteit (COP) van de SER een rapport over een socio-technisch veldexperiment werkstructurering bij de Post-, Cheque- en Girodienst. De gerealiseerde veranderingen werden aangeduid als: van simpele individuele taken naar complexe groepstaken, van complexe organisatie naar simpele organisatie, van controlerende chefs naar coördinerende chefs (Van Beinum, Van Gils & Verhagen, 1968). Dit was één van de resultaten van experimenten werkstructurering en werkoverleg die door het ministerie van Sociale Zaken werden gesubsidieerd en werden begeleid door het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde (NIPG) TNO en het Tavistock Institute of Human Relations te Londen. De COP-SER vormde de begeleidingscommissie. Doel van de experimenten was om de productiviteit en flexibiliteit van de organisatie én de arbeidsvoldoening van de werknemers te vergroten. De vakbonden bepleitten horizontale en verticale taakverruiming en autonome arbeidsgroepen (NVV, 1966). In de SER is men het er in 1968 over eens dat werknemers vanaf het begin bij automatisering moeten worden betrokken. De najaarsefficiencydagen van de Nederlandse Vereniging voor Management NIVE in 1969 gingen over 'Samenwerking in de zeventiger jaren'. In dat positieve klimaat vormde het NIVE in 1970 een landelijke Studiegroep Werkoverleg van werkgevers, vakbonden en onderzoekers. Dr. T. Herrema, directeur Bedrijf Kleefsewaard, ENKA N.V. te Arnhem, werd voorzitter: 'De onderneming ervaart, dat wij leven in een samenleving en een tijd waarin het geven van meer werk-inhoud, werkstructurering, een noodzaak is; waarin men werknemers de kans geeft en moet geven mede te bepalen wat deze werk-inhoud zal zijn en onder welke omstandigheden dit werk zal moeten worden uitgevoerd. Wij groeien naar duidelijke, horizontale structuren, waarin meer gelegenheid wordt geboden op alle niveaus een stem te laten horen' (Herrema, 1972, pp. 7-8). Tot de verbeelding sprekende socio-technische experimenten werkstructurering kwamen bijvoorbeeld tot stand bij Philips (Den Hertog, 1977). De Metaalbedrijfsbond NVV stelt in 'Vakbeweging en Onderneming': 'Op langere termijn gezien kan de doelstelling van het bedrijvenwerk het beste in algemene termen omschreven worden als het vermenschlijken van de arbeidssituatie. Dat gaat niet alleen over veiligheid en gezondheid, maar ook over leiderschap en "een stuk eigen speel- en beslissingsruimte"' (1970, pp. 43-44). Poppe, toen hoofd van de afdeling Onderzoek en Voorbereiding van de Industriebedrijfsbond NVV, presenteerde een eigen vakbondsoptiek op het werkoverleg (Poppe, 1972). De bonden stelden zich echter steeds afstandelijker op omdat ze hadden ervaren dat in de experimenteerbedrijven vakbonden en werknemers niet of nauwelijks werden betrokken (Looise, 1976). Ramondt (1974) gaf zijn evaluatieonderzoek zelfs als titel 'Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders'. Die geringe betrokkenheid is volgens hem een van de redenen geweest waarom de experimenten werkstructurering en werkoverleg vaak niet beklifden en een beperkte verspreiding kregen.

Kwaliteit van de arbeid; tussen coalitie- en conflictmodel

Kort daarna komen discussie over en onderzoek naar kwaliteit van de arbeid in de belangstelling. Het initiatief ligt bij de overheid, die wil weten hoe de stand van zaken is en die het Instituut voor Arbeidsvraagstukken in Tilburg een beschrijvend onderzoek laat doen naar

Amerikaans voorbeeld (Zanders, Van Büchem & Van Berkel, 1977). Ook andere onderzoekers pakken het thema op. Een goed overzicht van de discussie geven de Bedrijfssociologische Studiedagen van 1978 (Van Dijck, Van Hoof, Mok & De Nijs, 1980). Voor de vakbeweging was directe beïnvloeding van de kwaliteit van de arbeid tot dan toe geen belangrijke doelstelling geweest. De focus was inkomen en werktijden. Maar de geringe belangstelling hing ook samen met de afspraak dat vakbonden na de oorlog zouden afzien 'Van enige aanspraak op een actieve rol van de werknemers in het bedrijfsbeheer, in ruil voor een ruime vertegenwoordiging in officiële economische lichamen ter advisering van de regering' (Windmuller & De Galan, 1977, p. 94). Daarmee was voor werkgevers wat zij al voor de oorlog zagen als het socialistische gevaar van medezeggenschap geweken. NVV en NKV kwamen in de jaren zeventig met de visie 'Dat alleen door brede en diepgaande veranderingen in de economische orde, in de toegepaste technologie en in de arbeidsorganisaties zelf, de kwaliteit van de arbeid blijvend kan worden verbeterd ten bate van zoveel mogelijk werknemers' (Van Klaveren, 1980, pp. 196 en 198). De vakbonden zouden daaraan moeten werken met gebruikmaking van machtsstrategieën, omdat belangen van werkgevers en werknemers nu eenmaal verschillen. De rol van de vakbeweging veranderde begin jaren zeventig toen het bedrijvenwerk werd opgebouwd. Ook dat ging gepaard met een radicale maatschappijvisie, althans bij de belangrijke speler Industriebond NVV, die een socialistische samenleving op basis van arbeidsdemocratie bepleitte ('Fijn is anders', 1974). Dat maakte werkgevers kopschuw en versterkte de polarisatie. Vakbondsvoorzitter Arie Groenevelt wilde geen kilo verantwoordelijkheid voor een ons medezeggenschap. Ondernemingsraden zouden moeten worden omgevormd tot organen die alleen rekening houden met de belangen van het personeel en zich beperken tot controle op het ondernemingsbeleid. Het harmoniemodel en het coalitiemodel werden verruild voor het conflictmodel. De meest spectaculaire voorbeelden daarvan waren bedrijfsbezettingen, ook bij de ENKA in Breda in 1972. Spit, vicevoorzitter van de FNV, wijst erop dat druk van buiten (lees: politiek/overheid) nodig is om het sociaal beleid op een hoger plan te brengen en daardoor de werking van het marktmechanisme af te zwakken en te kanaliseren (Spit, 1978). Interessant is dat Spit tamelijk uitvoerig beschrijft dat meer autonomie voor werknemers een daarop toegesneden organisatie- en besluitvormingsstructuur vereist en een andere taakhoud oplevert voor leidinggevenden. Hij had kort daarvoor goed geluisterd naar een lezing van De Sitter. In dezelfde periode ging de Industriebond FNV voortvarend aan de slag met projecten kwaliteit van de arbeid, ook al was de economische orde nog niet diepgaand veranderd. Bedrijfsledengroepen werden begeleid door bestuurders en stafmedewerkers, die daarvoor veel materiaal ontwikkelden (Waleson & Felser, 1978). Stimulerend was dat de ondernemingsraden bij wet vanaf 1979 zelfstandige organen werden met uitsluitend werknemersvertegenwoordigers. Dat loste echter de ambivalentie van sommige vakbonden tegenover de ondernemingsraad niet op, want die werd nog steeds geacht de belangen van de werknemers én de organisatie te behartigen.

Anders werken, maar niet samen

In de jaren tachtig en negentig wordt kwaliteit van de arbeid vooral in verband gebracht met nieuwe technologie (micro-elektronica en robotisering) en met de toegenomen stress als gevolg van werkdruk. De vakbeweging kwam met beleidsnota's ('Technologie en Vakbeweging'; 'Automatisering en werkgelegenheid'; 'Automatisering de baas'), een Steunpunt Technologie voor

ondernemingsraden, cursussen en voorlichtingsboekjes zoals 'Sociaal inventief automatiseren'. Gepleit werd voor arbeidstijdverkorting om het overblijvende werk eerlijk te verdelen en voor taakverrijking en het tegengaan van taakverarming. Aan werkgeverskant zijn de gedachten van een integrale theorie en aanpak zoals van De Sitter en van kwaliteitsgoeroe Deming terug te vinden in het discussieproject Anders Werken (1981-1985) van de werkgeversorganisatie NCW en in het FME-project Management en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS, 1984-1988). In de brochure over MANS verzuchtten de opstellers: 'Taylor heeft ons opgezadeld met de erfenis van zijn *scientific management* waarbij arbeid degradeerde tot niets anders dan het opvolgen van nauwkeurige instructies. Hierdoor werden arbeiders "domme" uitvoerders van de instructies en moesten zij tevens gecontroleerd worden' (Bloemen, 1988, p. 12). Volgens Deming en MANS moest juist de kennis van de werknemers worden benut. Die zien de fouten, die zien de zwakke plekken, die zien alles. Ook het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam verspreide die gedachte en overslagbedrijven gingen socio-technische experimenten aan. Dat was mede een antwoord op het door de Vervoersbond FNV geëiste technologie-overleg. Ondernemingsraden waren nauw betrokken en werden gesteund door de bond en door externe deskundigen (Smit, 2013). Toch bleven dat uitzonderingen. Ondanks dat ideeën van mensen in werkgeversorganisaties en vakbonden soms overeen kwamen, wisten de organisaties elkaar niet te vinden zoals blijkt uit het feit dat men het in de SER in 1982 over vrijwel niets eens werd bij de advisering over de effecten van micro-elektronica.

In 1980 nam de regering een standpunt in ten aanzien van de aanbevelingen van de 'Adviesgroep maatschappelijke gevolgen van de micro-elektronica', de zogenaamde commissie-Rathenau. Zij nam onder andere de aanbeveling over om mogelijke positieve en negatieve gevolgen van nieuwe technologie vooraf te onderzoeken en te beoordelen (*technology assessment*) om zo nodig te kunnen bijsturen. Verder wilde de regering de declassering van functies, een van de mogelijke negatieve gevolgen, zo goed mogelijk opvangen. Er kwamen een Subsidieregeling Arbeidsplaatsenverbetering en een meer specifieke Regeling Functieverbetering. Terugdringen van kort-cyclisch werk was een expliciete doelstelling. Kwaliteit van de arbeid was tot dan toe een onderbelicht beleidsfacet (Pot & Vreeman, 1982). Variaties op de socio-technische ontwerptheorie zijn ook terug te vinden in opvattingen over kwaliteit van de arbeid bij de vakbeweging (leermogelijkheden, reductie van stressrisico's) en in de uitwerking eind jaren tachtig van artikel 3 'Welzijn bij de Arbeid' van de toenmalige Arbeidsomstandighedenwet. De uitwerking van dat artikel in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ging onder andere over goede ergonomische omstandigheden, het terugdringen van kort-cyclisch werk, taakverrijking (zowel makkelijke als moeilijke taken), autonomie, contact met collega's en informatieret koppeling (Projectgroep WEBA, 1989; Ministerie van SZW, 1991).

De verwachting in de vakbeweging was dat de introductie van nieuwe technologieën en het van kracht worden van de nieuwe Arboret een positieve invloed zouden hebben op activiteiten van werknemersvertegenwoordigers (bedrijfsledengroepen en ondernemingsraden) in bedrijven en instellingen. In de nota 'Werken in 2000' (FNV, 1987) werden de belangen van werknemers als volgt benoemd:

- a. Het werk moet veilig zijn, niet ongezond, niet te zwaar in fysiek of psychisch opzicht.
- b. De werkzekerheid is van belang, mensen moeten werken op geregelde en acceptabele werktijden.
- c. Het inkomen dat via het werk wordt verdiend moet voldoende zijn om een zelfstandig bestaan op te bouwen.
- d. Het werk moet er toe bijdragen dat werknemers zich kunnen ontplooiën, hun creatieve vaardigheden kunnen benutten en niet vervreemden van het product dat ze maken. Er moet uitzicht zijn op een loopbaan, die leidt tot meer mogelijkheden voor de betrokkene.
- e. Het werk moet mogelijkheden bieden voor sociale contacten tussen mensen.
- f. Mensen moeten in staat worden gesteld zich verantwoordelijk te voelen voor het werk. Ze moeten zoveel mogelijk zelf beslissingen kunnen nemen. De wijze waarop de medezeggenschap is georganiseerd in het bedrijf is dan ook van grote betekenis.
- g. Het werk moet als zinvol worden ervaren.

Het CNV sprak in zijn sociaaleconomisch programma 1994-1998, getiteld 'Het betere werk', over 'Organisatiestructuren, die gepaard gaan met een optimale kwaliteit van de arbeid' (CNV, 1994, pp. 25-26).

Onderzoek naar beïnvloeding werkorganisatie door vakbondsacties

Uit verschillende onderzoeken in deze periode blijkt echter dat er van die (mede)zeggenschap over arbeid en technologie weinig terecht kwam (Pot, 2019). Een belangrijk onderzoek op dit gebied is dat van Buitelaar en Vreeman (1985) en betreft werknemersonderzoeken en werknemersplannen waarbij ondernemingsraden en bedrijfsledengroepen vanaf eind jaren zeventig betrokken waren. De meeste aandacht kregen fysieke arbeidsomstandigheden bij het werken met de nieuwe machines en technologie. Oplossingen voor monotone arbeidsinhoud waren taakroulatie en taakverrijking. Een integrale verandering van de arbeidsorganisatie bleek echter niet van de grond te komen. Dat had te maken met het volgende. Werknemers konden zich vaak moeilijk andere situaties dan de bestaande voorstellen, een bekend psychologisch fenomeen, dat tijd en begeleiding vraagt om te doorbreken. Taakroulatie kon ook tot een hogere belasting leiden als men verschillende taken moest doen buiten de eigen routine. Taakverrijking kon leiden tot het werken met andere collega's of op geïsoleerde werkplekken en daardoor minder aantrekkelijk zijn.

De onderzoekers pleiten ervoor om dit soort projecten veel zwaarder aan te zetten. Er moet een duidelijke aanleiding zijn, draagvlak bij kaderleden, ondernemingsraad en achterban, teamwerk, ondersteuning door vakbondsbestuurder en vakbondsadviseurs, een strategisch plan, een publicatieplan enzovoort (Buitelaar & Vreeman, 1985, pp. 553-557).

Zoals eerder beschreven verkleint een goede kwaliteit van de arbeidsinhoud de stressrisico's. De Dienstenbond FNV maakte er een nieuw vakbondsthema van en Warning deed daar onderzoek naar. Geen van de beschreven initiatieven was een volledige mislukking, noch een compleet succes. Teleurstellingen waren er ook, vooral door onverwachte gebeurtenissen zoals fusies, rode cijfers en verslechtering van de afzetmarkt, waardoor de aandacht voor oorzaken

van stress die verband houden met de werkorganisatie weer wegzakte. Belangrijke factoren voor succes bleken te zijn: een relatief hoge werkdruk en vermoeidheid, betrokkenheid van de werkgever bij het onderzoek naar werkdruk, de bereidheid om machtsmiddelen te gebruiken, het kunnen aantonen van gevolgen van hoge werkdruk voor de bedrijfsvoering, een cao-overleg op bedrijfsniveau en een gunstige bedrijfseconomische situatie (Warning, 2000, p. 292).

Samen voor sociale innovatie

Werkdruk is ook deze eeuw een belangrijk thema gebleven voor alle vakbonden en ook voor nieuwe belangenorganisaties van werknemers. Denk aan de acties in het onderwijs en in de zorg. Daarbij was en is de aandacht vooral gericht op personeelstekorten en niet of nauwelijks op verkleinen van stressrisico's door het werk anders te organiseren. Daarnaast heeft bijvoorbeeld de FNV een individuele Sneltoets Werkdruk op de eigen website en kan daar een Werkdrukbox worden aangevraagd waarin ook wel organisatie-aspecten zoals planning aan de orde komen, maar de nadruk ligt op personeelstekort. De aandacht van het management, coaches en consultants is sterk verschoven in de richting van werknemers helpen om beter met stress om te gaan (secundaire preventie). De Inspectie SZW concludeerde onlangs: '24 van de 28 (in 2019) geïnspecteerde accountantskantoren hebben de aanpak van werkdruk niet in orde' (Inspectie SZW, 2020, p. 4).

Om andere redenen dan werkdruk weten sociale partners elkaar aan het begin van deze eeuw toch weer wat makkelijker te vinden op het onderwerp werkorganisatie. De mondialisering heeft de concurrentie vergroot waardoor de noodzaak van innovatie is toegenomen. Er is het perspectief van een kleiner wordende beroepsbevolking waardoor de arbeidsproductiviteit omhoog zal moeten om het bestaande niveau van welvaart te kunnen behouden. Ook zijn de lessen van de integrale benadering nog niet vergeten. Werkgevers- en werknemersorganisaties vonden elkaar in het Platform Slimmer Werken (2004), later in het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (2006-2012), waaraan ook kennisinstellingen deelnamen en dat voor een deel projectmatige steun kreeg van de overheid. AWWN speelde in deze ontwikkeling een hoofdrol. Ook de SER steunde het initiatief (SER, 2006). Sociale innovatie is het gelijktijdig en participatief verbeteren van de kwaliteit van arbeid (leermogelijkheden, vermindering werkdruk) en organisatie (arbeidsproductiviteit en innovatief vermogen) (Pot, 2012). De geslaagde voorbeelden op de kennisbank sociale innovatie en de evaluatie van Xavier en Pot (2012) laten zien dat co-creatie, samenwerking van management en medewerkers (vertegenwoordigers) de belangrijkste succesfactor was. Overigens waren en zijn er natuurlijk ook voorbeelden van sociale innovatie of anders organiseren waar vakbonden helemaal niet bij betrokken waren, met name in organisaties met veel hoogopgeleide werknemers, zoals consultants, ICT'ers, leraren en zorgprofessionals.

De FNV lanceerde op de eigen website de Gewoon Goed Werk Meter om de leden bewust te maken van deze problematiek en om gegevens te verzamelen voor de eigen strategie. Zoals gezegd vraagt de meter vooral naar effecten en naar subjectieve belevingen en minder naar objectieve criteria voor goed werk.

Rond 2012 werd de aandacht voor sociale innovatie verdrongen door duurzame inzetbaarheid als gevolg van de beslissing om de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen. De co-creatie (coalitiemodel) liep een deuk op omdat de nieuwe actievorm organisatie (conflictmodel) de werkgevers in het verkeerde keelgat schoot. Met de hernieuwde aandacht voor digitalisering en robotisering is de aandacht voor sociale innovatie echter weer terug, maar anders dan in het verleden is die aandacht niet programmatisch, werken sociale partners nauwelijks samen en houdt de overheid zich op afstand. Bij het programma *Smart Industry* werd de vakbeweging niet betrokken en sociale innovatie kreeg er geen structurele plek, ondanks verschillende pogingen om dat te bewerkstelligen. Dat heeft allerlei achtergronden: een neoliberale ideologie, arbeidsverhoudingen die verhard zijn, een nieuw FNV-bestuur dat zijn draai nog moest vinden. In zijn verkenning en werkagenda digitalisering 'Mens en technologie: samen aan het werk' van eind 2016 benadrukt de SER herhaaldelijk het belang van sociale innovatie. Mede vanwege de genoemde achtergronden eindigt het rapport slechts met algemene aandachtspunten, die in 2019 nog eens werden geactualiseerd in een kennisdocument (SER, 2019). De tijd was kennelijk nog niet rijp voor duidelijke aanbevelingen en een nieuw initiatief.

In 2020 lijkt er meer beweging te komen. Dat is bepaald niet overbodig want het is inmiddels tamelijk algemeen geaccepteerd dat het marktmechanisme niet vanzelf tot een goede-baneneconomie leidt. Op dit punt is er volgens Amerikaanse wetenschappers zelfs sprake van massief marktfalen (Acemoglu & Restrepo, 2019; Rodrik & Sabel, 2019; Autor, Mindell & Reynolds, 2019). Op basis van een evaluatie van de *EU2020 Strategy* zegt de Europese Commissie (2019) dat er te eenzijdig aandacht is geweest voor de werkgelegenheid en dat er meer aandacht nodig is voor de kwaliteit van de arbeid. Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020) vindt dat en gelooft niet dat het vanzelf goed komt. De Raad signaleert intensivering van de arbeid en problematische kanten aan technologisering en aan flexibilisering. Goed werk staat onder druk en dat vermindert de grip op geld, de grip op het werk en de grip op het leven. Om meer grip op het werk te krijgen adviseert de WRR om een programmatische aanpak te ontwikkelen voor goed werk binnen bedrijven en instellingen in combinatie met versterking van de positie van werkenden binnen arbeidsorganisaties (WRR, 2020, p. 233).

Wat leren we van deze geschiedenis?

Van deze korte beschrijving van de geschiedenis leren we vooral dat het bepalen van adequate vakbondsstrategieën om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te beïnvloeden uitermate moeilijk is. Er spelen ten minste vijf dimensies waarop keuzes moeten worden gemaakt, in onderlinge samenhang met de andere dimensies en afhankelijk van sociaaleconomische, respectievelijk politieke omstandigheden en machtsverhoudingen. Die dimensies zijn:

- a. Termijn: korte termijn (beperkte verbeteringen) – lange termijn (grote verbeteringen in andere economische orde)
- b. Aard vakbeweging: sociale partner – belangenbehartiger – klasse-organisatie
- c. Arbeidsverhoudingen: harmoniemodel – coalitiemodel – conflictmodel
- d. Niveaus: (inter)nationaal – sector – onderneming/instelling
- e. Werknemersvertegenwoordiging: vakbond – OR – werkoverleg

Keuzes op deze dimensies bepalen mede de rol van de werknemersvertegenwoordiging ten opzichte van het management (alarmeren-informereren-controleren-corrigeren-initiëren-adviseren) en de actievormen en instrumenten om invloed uit te oefenen.

De geschetste geschiedenis laat zien dat de vakbeweging op al deze dimensies posities heeft gekozen om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te verbeteren en dat die posities en de combinatie van posities wisselt en sterk afhankelijk is van de omstandigheden van de betreffende organisatie en de samenleving als geheel.

De dominante aanpak van kwaliteit van de arbeidsinhoud in Nederland wordt vooral gekenmerkt door doelen op korte termijn, de vakbeweging als belangenbehartiger, gebruikmakend van het coalitiemodel, actief op verschillende niveaus (nationaal wetgeving, sectoraal, vooral arbocatalogi en onderneming/instelling) en als werknemersvertegenwoordiging de OR met daarin vakbondsleden. Opvattingen over de vakbeweging als klasse-organisatie die het conflictmodel hanteert om langetermijndoelstellingen te realiseren hebben maar beperkt voet aan de grond gekregen. In die opvattingen zijn humanisering van de arbeid en sociale innovatie nieuwe trucs van het management en is arbeidstijdverkorting een truc van rechts, beide bedoeld om de arbeidersklasse een rad voor ogen te draaien (Buitelaar & Pot, 1982). Het andere uiterste – lange termijn, sociale partners en harmoniemodel – heeft wél bredere aanhang gekregen, maar heeft door de werkelijkheid van belangentegenstellingen en verschuivende machtsverhoudingen (De Beer & Keune, 2018) aan geloofwaardigheid ingeboet.

En dan is er natuurlijk ook nog de persoonlijke factor, een visionaire werkgever of een charismatische OR-voorzitter of een bevolgen vakbondsbestuurder, die een uitstekend verbeterproject van de grond krijgt en succesvol weet af te ronden. In veel geslaagde projecten lijkt dit een weliswaar niet voldoende, maar wél een noodzakelijke voorwaarde te zijn geweest.

4.6 Discussie over strategieën

Conclusies afgelopen periode

De trendstudies laten zien dat hoge taakeisen en lage autonomie in de afgelopen periode vaker voorkomen. Er is sprake van intensivering en meer werkdruk. Bij mensen met flexibele contracten komt dat vaker voor dan bij mensen met vaste contracten. Mensen met flexibele contracten lopen ook meer kans op fysiek zwaar en gevaarlijk werk. Het aantal mensen dat kortcyclisch werk verricht neemt niet af, ondanks wetgeving ter zake sinds 1989. Alle reden dus om 'Het betere werk' als 'De nieuwe maatschappelijk opdracht' te zien (WRR, 2020).

Arbeidsorganisatie en functie-inhoud zijn niet zozeer het gevolg van technologische en/of economische ontwikkelingen als wel van hoe belanghebbenden arbeid en arbeidsmarkt organiseren. Er zijn keuzemogelijkheden en het marktmechanisme leidt niet vanzelf tot een goede kwaliteit van de arbeidsinhoud.

In het verleden zijn er diverse initiatieven van overheid, sociale partners en ondernemingen en instellingen geweest om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te verbeteren, maar dat is beperkt gebleven en de resultaten waren vaak tijdelijk. Het initiatief lag nogal eens bij een visionaire werkgever of een charismatische OR-voorzitter of een bevolgen vakbondsbestuurder. De meer programmatische aanpakken kwamen van werkgeversorganisaties, al dan niet samen met vakbonden. De overheid ondersteunde de ontwikkelingen met wetgeving, onderzoek en subsidies voor verbeterprojecten. De invloed van vakbondswerk in de bedrijven was gering en verliep vooral via ondernemingsraden.

De strategische keuzes van de vakbeweging veranderden om begrijpelijke redenen nogal eens. De dominante strategie ten aanzien van kwaliteit van de arbeidsinhoud in Nederland lijkt de facto te worden gekenmerkt door doelen op korte termijn, de vakbeweging als belangenbehartiger, gebruikmakend van het coalitiemodel, actief op verschillende niveaus (nationaal wetgeving, sectoraal, vooral arbocatalogi en onderneming/instelling) en een ambivalente verhouding met de ondernemingsraad.

Strategie komende periode

Dat lijkt onder de huidige omstandigheden en met als grootste uitdagingen de flexibilisering, intensivering en technologisering nog steeds de meest voor de hand liggende aanpak, uiteraard met de aantekening dat ambivalenties moeten worden opgelost. Maar waarom zou de vakbeweging de komende tijd lukken wat de afgelopen 50 jaar nauwelijks is gelukt? Dat zou een belangrijke vraag moeten zijn in de strategiediscussie die gaande is. Er is een duidelijke positiebepaling gewenst om die voor de hand liggende strategie toe te spitsen. Dat doet denken aan vergelijkbare discussies aan het begin van de jaren tachtig (Pot & Waleson, 1981) toen de micro-elektronica en robots belangrijk werden, de ondernemingsraad een zelfstandig orgaan met meer wettelijke bevoegdheden was geworden en de Industriebond FNV de strategie 'Vandaag controleren om morgen te beslissen' publiceerde. Ook nu wordt gepleit voor een sterkere vakbond op organisatieniveau om daar te bereiken wat centraal niet of minder goed lukt (Boumans & Eshuis, 2019).

Dat lijkt logisch maar is niet makkelijk. Bedrijfsledengroepen zijn succesvol waar ze ook de OR weten te domineren en de strategie goed weten af te stemmen met de bonden. Denk bijvoorbeeld aan Tata Steel en de havens, maar ook aan het voorbeeld van het programma *Arbeit 2020* van de vakbonden in Nordrhein-Westfalen (NRW). Zie hiervoor de bijlage bij deze publicatie. Dat komt echter niet vaak voor. Om meer te bereiken op het vlak van werkorganisatie zou de vakbond langduriger en intensiever dan in het verleden dit soort projecten moeten ondersteunen zoals Buitelaar en Vreeman (1985) bepleiten. Warning (2007) relativeert die optie door te zeggen dat de vakbond nu eenmaal de directe problemen van de werknemers moet aanpakken en dat het bij het beïnvloeden van de werkorganisatie nu eenmaal een gegeven is dat de vakbond geen deel van die organisatie is en dus alleen indirect kan beïnvloeden.

Of werknemers via het werkoverleg kunnen meepraten hangt sterk af van het managementregime. In klassieke hiërarchische organisaties met een regime van bevelen

en controleren zal dat niet lukken. Denk maar aan het voorbeeld van fietsenfabriek Gazelle uit het begin van dit artikel, waar de OR het kort-cyclische werk en de schijnconstructie van *contracting* niet aan de orde wil stellen omdat de directie dreigt de productie naar het buitenland te verplaatsen. Bij een regime van betrokkenheid en vertrouwen kan het wél. Daar kunnen mensen in het werkoverleg meedenken over technologische en sociale innovaties en kan de ondernemingsraad bewaken wat de consequenties zijn voor werkgelegenheid, functieniveau/beloningsstructuur en andere zaken waarvoor de OR advies- en instemmingsrecht heeft. Zie het voorbeeld van de digitaliseringsovereenkomst bij Solvay in de bijlage bij deze publicatie.

Een klassiek voorbeeld van de noodzaak tot goede afstemming is het volgende. Verbetering van de kwaliteit van de arbeidsinhoud door herontwerp van de werkorganisatie leidt er vaak toe dat met hetzelfde aantal mensen meer werk kan worden gedaan (het productiviteitsvoordeel). Dat kan de werkdruk verkleinen, maar kan ook leiden tot boventaligheid als de productie of dienstverlening niet wordt uitgebreid. Dat dilemma voor de vakbeweging bestaat al sinds de introductie van de wetenschappelijke bedrijfsvoering ruim 100 jaar geleden. Het antwoord van het Nederlands Verbond van Vakverenigingen (NVV) was ook toen al: afstemming door medezeggenschap, cao's en sociale zekerheid, eisen stellen aan het soort technische en organisatorische innovaties, en niet het tegenhouden van elke innovatie (Pot, 2019). Over werkoverleg werd toen nog niet gesproken.

De OR kan ook meer aandacht geven aan het naleven van bepalingen in arbocatalogi. Daar staat bijvoorbeeld vaak in dat werk met repeterende bewegingen moet worden teruggedrongen. OR en/of vakbonden kunnen zogenaamde focusgroepen organiseren die zich gezamenlijk buigen over de (start)vraag 'Wat vind jij het belangrijkste aan je werk?' (Korevaar, 2011). Zie voor andere voorbeelden van medezeggenschap in organisatieontwikkeling Van der Meer en Smit (2010), Smit, Tros & Van Houten-Pilkes (2019) en kennisbanksocialeinnovatie.nl.

Vakbonden kunnen de OR scholen en adviseren (Manshanden, 2019), criteria voor goed werk aanreiken en ondersteuning geven bij het beoordelen van nieuwe technologieën en nieuwe organisatieconcepten. Ze kunnen in cao's afspraken maken om aandacht aan sociale innovatie te gaan geven, zoals in de cao Metaal & Techniek van 2019. De verbetering van kwaliteit van de arbeid zal vaak gepaard moeten gaan met de aanpak van dubieuze contractvormen (Keune & Pedaci, 2019), gezien de samenhang die in paragraaf 3 (recente trends kwaliteit van de arbeidsinhoud) is beschreven. Dat is vooral een zaak van de vakbonden op sectorniveau, maar acties in bedrijven kunnen helpen, zoals in de schoonmaaksector is gebleken. Vakbonden kunnen aandringen op meer aandacht van de Inspectie SZW voor monotone en tempo-gebonden arbeid. Ze kunnen tevens aandringen op actualisering van de Arbowet – die zou in 2020 worden geëvalueerd – en op wetgeving die de nieuwe verdienmodellen zoals bij Uber en Deliveroo in goede banen leidt, met inachtneming van de voorstellen van de Commissie Regulering van Werk (2020). Ook is een nieuw gezamenlijk initiatief met werkgeversorganisaties op sectorniveau mogelijk in het verlengde van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. De WRR noemt dat de programmatische aanpak. Betrokkenheid van de overheid daarbij zou in het verlengde kunnen liggen van het advies dat de minister van SZW en de staatssecretaris van EZK aan de SER hebben gevraagd over 'een succesvollere toepassing van sociale innovatie' (Ministerie van SZW, 2020).

Monitoren is belangrijk. Er is natuurlijk al de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO en CBS. Maar er kunnen ook streefcijfers worden afgesproken zoals de sociale partners van Vlaanderen doen (Pot, 2018a). Verder verdient het aanbeveling de kwaliteit van de arbeid op te nemen in de Monitor Brede Welvaart van het CBS (Pot & Smulders, 2019; WRR, 2020).

Een sectoraanpak kan eveneens van de overheid komen. Zie het Vlaamse voorbeeld van het programma 'Innovatieve arbeidsorganisatie in woonzorgcentra' in de bijlage. De overheid kan ook artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet weer eens wat meer onder de aandacht brengen, onder andere door toelichting op wat wordt bedoeld, voorbeelden, onderzoek en – hoe lastig ook – handhaving. Ook grotere programmatische campagnes van de overheid liggen voor de hand in deze tijd van versnelde technologische innovatie. Duitsland en Finland laten mooie recente voorbeelden zien van hoe naast *high-tech* programma's ook programma's voor goed werk bestaan.

De bundel waarin dit artikel staat is vooral bedoeld als discussie over vakbondsstrategie. Om succesvol te zijn, ook op het vlak van arbeidsinhoud, is het noodzakelijk dat de vakbeweging keuzes maakt op het vlak van onderwerpen, strategische opties, niveaus (landelijk, sectoren, organisaties) en partners en die keuzes vervolgens consequent uitwerkt in ten minste middellangetermijnbeleid en concrete acties. Dat hoeft niet voor alle situaties hetzelfde te zijn, denk aan verschillende aanpakken bij regimes van bevelen en controleren en betrokkenheid en vertrouwen of aan verschillende kenmerken van werk en arbeidsverhoudingen in sectoren. Het hoeft ook niet allemaal tegelijk. Creëer eerst eens meer mooie voorbeelden in organisaties en op sectorniveau waar bereidheid bij de betrokkenen bestaat om iets te doen.

Literatuur

- Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2019). *The wrong kind of AI? Artificial intelligence and the future of labor demand* (NBER Working Paper No. 25682). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Autor, D., Mindell, D. & Reynolds, E.B. (red.) (2019). *The work of the future: shaping technology and institutions*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- Beer, P.T. de & Keune, M.J. (2018). 'De erosie van het poldermodel'. *Mens en Maatschappij* 93(3) 231-260.
- Beinum, H.J.J. van, Gils, M.R. van & Verhagen, E.J. (1968) *Taakontwerp en Werkorganisatie, een Socio- technisch Veldexperiment*. Den Haag: C.O.P./S.E.R.
- Bloemen, E.S.A. (1988). *Scientific management in Nederland 1900-1930*. Amsterdam: Neha.
- Boumans, S. (2015). *De waarde van werk. Vakmanschap, professionaliteit en de vakbeweging*. Amsterdam: De Burcht.
- Boumans, S. & Eshuis, W. (red.) (2019). *Positie en strategie vakbeweging*. Amsterdam: De Burcht.
- Buitelaar, W. & Pot, F. (1982). 'De werkplaats van Coriat: de vakbeweging voorbij?' *Tijdschrift voor Politieke Economie* 5(4), 131-144.
- Buitelaar, W. & Vreeman, R. (1985). *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie*. Nijmegen: SUN.
- Christis, J., Klaveren, M. van & Pot, F.D. (1985). 'Technologie-overeenkomsten vergeleken:

Onderhandelingen over technologie en arbeidsorganisatie in Engeland, West-Duitsland, Zweden en Nederland'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1(4), 63-75.

CNV (1994). *Het betere werk*. Utrecht: CNV.

Commissie Regulering van Werk (2020). *In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk*. Zonder plaats: zonder uitgever.

Dijck, J.J.J. van, Hoof, J.A.P. van, Mok, A.L. & Nijs, W.F. de (red.) (1980). *Kwaliteit van de arbeid. Een sociologische verkenning*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Doorewaard, H., Klaveren, M. van, Pot, F. & Woude, M. van der (red.) (1983). *Stratego op bedrijfsniveau. Onderzoek naar techniek en organisatie als resultaat van strategisch handelen*. Nijmegen/Amsterdam: ITS/SISWO.

European Commission (2019). *Assessment of the Europe 2020 Strategy*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Evers, G. & Pot, F. (2018). 'Platformwerk ontwricht ons arbeidsbestel'. *Economisch-Statistische Berichten* 103 (47685), 42-44.

FNV (1987). *Werken in 2000*. Amsterdam: FNV.

Fouarge, D., Eldert, P. van, Grip, A. de, Künn, A. & Poulissen, D. (2018). *Nederland in leerstand*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.

Freese, C., Dekker, R., Kool, L., Dekker, F. & Est, R. van (2018). *Robotisering en automatisering op de werkvloer – bedrijfskeuzes bij technologische innovaties*. Den Haag: Rathenau Instituut.

Gezondheidsraad. (2018). *Gezondheid en langer doorwerken*. Den Haag: Gezondheidsraad.

Hacker, W. (1986). 'Complete vs. incomplete working tasks: A concept and its verification'. In: Debus, G. & Schroiff, H.-W. (red.). *The psychology of work organization*, 23-36. Amsterdam: North Holland Publishers.

Hacker, W. (2003) 'Action regulation theory: a practical tool for the design of modern work', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 105-130.

Herrema, T. (1972). 'Motivering. In: Herrema, T., Stevens, F.Th.M., Neeteson, J.G. & Eweg, C. (red.). *Werkoverleg. Rapport van de Studiegroep Werkoverleg*, 5-9. Den Haag: NIVE Nederlandse Vereniging voor Management.

Hertog, J.F. den (1977). *Werkstructurering*. Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom.

Houtman, I., Bakhuis Roozeboom, M., Kraan, K. & Bossche, S. van den (2017). 'Trends in arbeidsomstandigheden: werknemers in Nederland en Europa vergeleken'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 33(4) 404-428.

Houtman, I., Dhondt, S., Preenen, P., Kraan, K. & Vroome, E. de (2020). *Intensivering van werk in Nederland. Wat is dat, waar staan we en wat te doen?* Den Haag: WRR.

Houtman, I., Kraan, K. & Verbiest, S. (2019). 'Wat doet flex voor arbo?' *Arbo* 12/2019 8-11.

Industriebond FNV (1974). *Fijn is anders*. Amsterdam: Industriebond NVV.

Inspectie SZW (2019). *Staat van eerlijk werk 2019. Risico's aan de onderkant van de arbeidsmarkt*. Utrecht: Inspectie SZW.

Inspectie SZW (2020). *Resultaten en conclusies accountancy 2019*. Utrecht: Inspectie SZW. <https://www.inspectieszw.nl/publicaties/publicaties/2020/02/17/resultaten-en-conclusies-accountancy-2019>.

Ittermann, P. & Virgillito, A. (2019). 'Einfacharbeit und Digitalisierung im Spiegel der Statistik'. In: Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P. & Falkenberg, J. (red.). *Szenarien digitalisierter*

Einfacharbeit, 69-86. Broschiert: Nomos.

Karasek, R.A. (1979). 'Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign'. *Administrative Science Quarterly* 24(2) 285-307.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Keune, M. & Pedaci, M. (2019). 'Trade union strategies against precarious work: Common trends and sectoral divergence in the EU'. *European Journal of Industrial Relations*, Online First, <https://doi.org/10.1177/0959680119827182>.

Klaveren, M. van (1980). 'Kwaliteit van de arbeid en strategie van de vakbeweging'. In: Dijk, J.J.J. van, Hoof, J.A.P. van, Mok, A.L. & Nijs, W.F. de (red.). *Kwaliteit van de arbeid. Een sociologische verkenning*, 193-202. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Koorevaar, K. (2011). *Op eigen kracht. Arbeidsrelaties na de verzorgingsstaat*. Amsterdam: Nelissen.

Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E.H. (2018). *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco. (Derde, volledig herziene druk)

Looise, J.C. (1976). *De proef op de som. Een evaluatie van experimenten met medezeggenschap in Nederland*. Utrecht: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales (SWOV).

Manshanden, N. (2019). *Ondernemingsraad en robotisering. De bijdrage van de ondernemingsraad*

bij technologische en sociale vernieuwing. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Meer, M. van der & Smit, E. (red.) (2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling. Vier scenario's in de praktijk*. Assen: Van Gorcum.

Metaalbedrijfsbond NVV (1970). *Vakbeweging en onderneming*. 's-Gravenhage:

Metaalbedrijfsbond NVV (4^e druk).

Ministerie van SZW (1991). *Functie-inhoud en Arbowet*. Den Haag: Ministerie van SZW.

Ministerie van SZW (2020). Brief aan SER met adviesaanvraag 'succesvollere toepassing van sociale innovatie' d.d. 17 juni 2020. Den Haag: Ministerie van SZW.

NVV (1966). *Arbeidsorganisatie en arbeidsvoldoening*. Amsterdam: NVV (Voorlichtingsbrochure nummer 6 op het gebied van bedrijfsorganisatie en beloningstechniek).

Oeij, P.R.A., Rus, D. & Pot, F.D. (red.) (2017). *Workplace innovation: Theory, research and practice*. Cham: Springer.

Poppe, C. (1972). 'Vakbeweging en werkoverleg'. In: Herrema, T., Stevens, F.Th.M., Neeteson, J.G. & Eweg, C. (red.). *Werkoverleg. Rapport van de Stuurgroep Werkoverleg*, 65-73. Den Haag: NIVE Nederlandse Vereniging voor Management.

Pot, F.D. (2012). 'Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 28(1) 6-21.

Pot, F. (2018a). 'Kwaliteit van de arbeid moet omhoog. Vlaamse sociale partners komen met actieplan'. *Zeggenschap* 29(1) 45-48.

Pot, F. (2018b). 'Kortcyclische arbeid: sommigen zijn meer ongelijk dan anderen'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 34(2) 187-199.

Pot, F. (2019). 'Zeggenschap over arbeid en technologie'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 35(3) 236-254.

Pot, F. & Smulders, P. (2019). 'Arbeidskwaliteit moet een indicator voor brede welvaart zijn'.

- Economisch-Statistische Berichten* 104(47725) 42-45.
- Pot, F.D. & Vreeman, R.L. (1982). 'De kwaliteit van de arbeid: een onderontwikkeld beleidsfacet'. *Economisch-Statistische Berichten* 7 / 14-4-1982 371-375.
- Pot, F. & Waleson, W. (1981). 'Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging'. *Tijdschrift voor Politieke Economie* 5(1) 86-109.
- Projectgroep WEBA (Pot, F., Christis, J., Fruytier, B., Kommers, H., Middendorp, J., Peeters, M. & Vaas, S) (1989). *Funcatieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*. Den Haag: Directoraat-Generaal van de Arbeid.
- Ramondt, J. (1974). *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders. Een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstructurering*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Rijk, M. de (2019). 'Vijf suggesties voor een sterke vakbeweging'. In: Boumans, S. & Eshuis, W. (red.). *Positie en strategie vakbeweging*, 63-68. Amsterdam: De Burcht.
- Rodrik, D. & Sabel, C.F. (2019). *Building a good jobs economy*. Cambridge, MA/New York: Harvard Kennedy School/Columbia Law School. https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/building_a_good_jobs_economy_november_2019.pdf.
- SER (1968). *Appendix over Automatisering bij het Advies over het arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: SER.
- SER (1982). *Rapport werkgelegenheidseffecten micro-elektronica, met commentaar*. Den Haag: SER.
- SER (2006). *Welvaartsgroei voor en door iedereen. Thema Sociale Innovatie*. Den Haag: SER.
- SER (2016). *Mens en technologie. Samen aan het werk*. Den Haag: SER.
- SER (2019). *Effecten technologisering op de arbeidsmarkt, een kennisdocument*. Den Haag: SER, Commissie Robotisering en Arbeidsmarkt.
- Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- Sitter, L.U. de (1998). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum. (Tweede herziene druk)
- Smit, E.J. (2013). *De syndicale onderstroom: Stakingen in de Rotterdamse haven, 1889-2010*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Smit, E., Tros, F. & Houten-Pilkes, S. van (2019). 'Vernieuwing van medezeggenschap en organisatieontwikkeling'. In: Tros, F., Smit, E., Houten-Pilkes, S. van Kaar, R. van het. *Experimenteren in medezeggenschap*, 17-52. Amsterdam: AIAS-HSI/Basis & Beleid.
- Spit, W.J.L. (1978). 'Medezeggenschap: een kwestie van democratie en humaniteit in de arbeidsorganisatie'. In: Langevoort, H.L., Hootse, C. & Cornelis, P.A. (red.). *Medezeggenschap in de onderneming*, 79-96. Nijkerk: Callenbach.
- Taouk Y., Spittal, M.J., LaMontagne, A.D. & Milner, A.J. (2020). 'Psychosocial work stressors and risk of all-cause and coronary heart disease mortality: A systematic review and meta-analysis'. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 46(1) 19-31.
- TNO (2019). *ARBOBALANS 2018 Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Leiden: TNO.
- Waerden, Th. van der (1911). *Geschooldheid en techniek: Onderzoek naar den invloed van arbeidssplitsing en machinerie op de mate van vereischte oefening en bekwaamheid der arbeiders*. Amsterdam: Van Rossen.

- Waleson, W. & Felser, C. (1978). 'Vorming in vakbondswerk'. *Scholing en Vorming* (3).
- Warning, J. (2000). *Werkdruk nieuw vakbondsthema. Voorbeelden van vakbondsiniciatieven in de dienstensector*. Zeist: Kerckebosch.
- Warning, J. (2007). 'De ongreijpbare arbeidsorganisatie'. In: Dhondt, S. & Vaas, F. (red.). *Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*, 27-38. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven /Arbeid.
- Went, R., Kremer, M. & Knottnerus, A. (red.) (2015). *De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*. Den Haag: WRR.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Den Haag: WRR.
- Windmuller, J.P. & Galan, C. de (1970). *Arbeidsverhoudingen in Nederland* (deel 1). Utrecht/ Antwerpen: Het Spectrum.
- Xavier, M. & Pot, F. (2012). *Doorgeven = aanpakken. Tussenstand van 10 jaar sociale innovatie*. Rotterdam: Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI).
- Zanders, H.L.G., Büchem, A.L.J. van & Berkel, J.J.C. van (1977). *Kwaliteit van arbeid 1977*. Tilburg: Instituut voor Arbeidsvraagstukken.

Internetbronnen

FNV

<https://www.gewoongoedwerkmeter.nl/gewoon-goed-werk-meter>

<https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/werkdruk/doe-de-sneltest-werkdruk>

Sociale innovatie

<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank>

<https://www.innovatiefinwerk.nl/>

<https://www.nieuworganiseren.nu/>

<https://www.radicalevernieuwwing.nl/>

<https://www.poraad.nl/andersorganiseren>

Bijlagen

Recente voorbeelden van de aanpak van goed werk

Bijlage 1: Vakbonden en ondernemingsraden in Nordrhein-Westfalen (NRW).....	119
Bijlage 2: Overheidsinitiatief in woonzorgcentra Vlaanderen.....	120
Bijlage 3: Europese ondernemingsraad Solvay sluit <i>Agreement on Digital Transformation</i>	121

Bijlage 1: Vakbonden en ondernemingsraden in Nordrhein-Westfalen (NRW)¹⁷

Laten we eens kijken naar een redelijk succesvol voorbeeld in Duitsland, in de deelstaat Nordrhein-Westfalen (NRW). Daar loopt al sinds 2015 het programma *Arbeit 2020* van de drie vakbonden in de industrie en de DGB, onder leiding van de IG Metall. Er is besloten dat het programma zeker tot eind 2021 doorloopt. Inmiddels doen ongeveer 70 ondernemingen mee. De kern van het programma is dat ondernemingsraden worden begeleid door een adviseur om met de bestuurder in overleg en onderhandeling te gaan over het ontwerpen, de invoering en de gevolgen van *Industrie 4.0*. Met de bestuurder wordt afgesproken dat er zo'n project komt en dat OR-leden daar extra tijd voor krijgen. De OR volgt een speciale cursus van de DGB NRW en partners voor dit project. Het project gaat over de werkgelegenheid, de nieuwe taken en benodigde vaardigheden en de arbeidsomstandigheden. Er wordt voor de afdelingen en voor het hele bedrijf een *Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0* gemaakt, samen met mensen van de betreffende afdelingen, met als belangrijkste punten: hoe is de situatie nu, wat gaat er mogelijk veranderen en hoe zouden we het willen hebben. Uiteraard maakt de OR gebruik van het wettelijk recht op informatie. Het programma biedt ook andere instrumenten aan, bijvoorbeeld om nieuwe benodigde vaardigheden te analyseren, scenario's te onderscheiden en stappen in het proces te plannen. Over de veranderingen en de gevolgen worden vervolgens afspraken over de toekomst (*Zukunftsvereinbarung*) gemaakt met de bestuurder. Een bijkomend voordeel is dat medewerkers actief worden. De achterban komt op de voorgrond.

We moeten ons echter realiseren dat die successen mede afhankelijk zijn van een aantal condities die in Nederland niet op dezelfde manier bestaan. De belangrijkste conditie lijkt te zijn dat de meerderheid van de ondernemingsraadleden in Nordrhein-Westfalen lid van een vakbond is. Daardoor bestaan er dus geen of nauwelijks afstemmingsproblemen of rivaliteit tussen de OR en de bedrijfsledengroep zoals in Nederland kan voorkomen. Bedrijven zonder een vakbondsmeerderheid in de OR doen niet mee. Verder helpt het dat de bonden een expliciete strategie voor het bedrijvenwerk hebben (*vom Betrieb aus denken*) en dat ze, behalve gebruik te maken van adviesbureaus, ook veel van hun eigen medewerkers hebben geschoold als adviseur. Verder worden de projecten begeleid door actie-onderzoek van een universiteit. De adviseurs en onderzoekers worden betaald uit subsidies van het Europees Sociaal Fonds (ESF, 3,9 miljoen euro) en van de regering van NRW. Het programma is onderdeel van de *Allianz für Wirtschaft und Arbeit 4.0* van de regering van NRW, de werkgeversorganisaties, de vakbonden en wetenschappelijke instellingen in NRW. Zo'n samenwerkingsverband maakt het natuurlijk makkelijker om op bedrijfsniveau een project te starten. Dat wordt immers door de sociale partners en de overheid gestimuleerd.

¹⁷ [Website van het programma](#)

Bijlage 2: Overheidsinitiatief in woonzorgcentra Vlaanderen¹⁸

Een mooi voorbeeld van een structurele aanpak, gericht op de bron en op primaire preventie – en dan ook nog op sectorniveau – is het Vlaamse programma 'Innovatieve arbeidsorganisatie in woonzorgcentra als hefboom voor betere zorg en zinvol en werkbaar werk' (2019-2021). Innovatieve arbeidsorganisatie zou in Nederland sociale innovatie worden genoemd. Werkbaar werk staat voor een goede kwaliteit van de arbeid. Evenals in Nederland kampt de zorg in Vlaanderen met werkdruk en te weinig personeel dat soms voortijdig vertrekt. Het programma is geïnitieerd en gefinancierd (1 miljoen euro) door de toenmalige Vlaamse minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin en opgedragen aan Workitects (vanaf april 2019 de nieuwe naam voor Flanders Synergy) in Leuven. Uitgangspunt van Workitects is: 'Structuur bepaalt performantie en werkbaarheid' (Structuur bepaalt prestaties en kwaliteit van de arbeid). Van de woonzorgcentra (WZC's) die met innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) wilden beginnen worden er twintig begeleid door adviseurs die IAO-gecertificeerd zijn en die onder coördinatie van Workitects werken. Daarnaast worden nog eens twaalf WZC's, die al eerder met IAO zijn begonnen, begeleid en worden de ervaringen gedeeld tussen deelnemende WZC's. De ondernemingsraden hebben de aanvraag om aan het programma te mogen deelnemen mee moeten ondertekenen. Vertegenwoordigers van nog niet deelnemende WZC's kunnen deelnemen aan een introductieprogramma van drie dagen. De aanpak is dat samen met de medewerkers en hun directe leidinggevenden wordt gewerkt aan gezamenlijke doelen en aan een aangepast of nieuw organisatie-ontwerp waarin een betere balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden bestaat. Nieuwe technologieën worden ingezet als ondersteuning daarvan. De leidinggevenden krijgen begeleiding om in de nieuwe structuur optimaal te kunnen functioneren. De nulmeting in het begeleidende onderzoek is teruggekoppeld naar de deelnemende WZC's. Het programma wordt begeleid door een stuurgroep waarin naast de overheid ook de werkgevers, de vakbonden, cliëntenorganisaties en experts zijn vertegenwoordigd. Op het niveau van de instellingen worden de ondernemingsraden geïnformeerd en kunnen ze na afronding van een fase met commentaar komen. Ze maken niet formeel deel uit van de veranderteams. OR-leden zijn in Vlaanderen meestal vakbondsleden.

¹⁸ [Website ministerie](#); [Website Workitects](#)

Bijlage 3: Europese ondernemingsraad Solvay sluit *Agreement on Digital Transformation*

Het afsluiten van technologieovereenkomsten is in Nederland niet echt van de grond gekomen, zelfs niet begin jaren tachtig, de vorige periode dat de gevolgen van technologie veel werden besproken (Christis, Van Klaveren & Pot, 1985). Er is echter nu een indrukwekkend voorbeeld dat navolging zou kunnen krijgen, namelijk bij Solvay. Het bedrijf maakt soda als grondstof voor glas, peroxide (om dingen wit te maken en/of te ontsmetten), geur- en smaakstoffen, geavanceerde materialen voor de auto- en vliegtuigbouw. Dat gebeurt met ongeveer 24.500 medewerkers in 61 landen. Het hoofdkantoor zit in Brussel. De Europese ondernemingsraad (EOR) heeft het initiatief genomen om een mondiale overeenkomst met het management te sluiten over hoe om te gaan met digitalisering. Dat is in 2019, in ongeveer tien maanden tijd, gelukt. De voorzitter van de Nederlandse ondernemingsraad en een beleidsmedewerker van de FNV hebben daarbij een belangrijke rol gespeeld. Ook het Solvay Global Forum (werknemersvertegenwoordigers uit verschillende werelddelen) is betrokken. De *Global Framework Agreement on Digital Transformation* is op 6 april 2020 ondertekend door de CEO van de Solvay Group aan de ene kant en de Europese ondernemingsraad aan de andere kant, mede namens het Solvay Global Forum. De voorzitter van de EOR is lid van een Duitse vakbond. IndustriALL Global Union ondersteunt de overeenkomst en is betrokken bij de monitoring en bij eventuele gevallen van lokale onenigheid (escalatieprocedure). De overeenkomst bevat onder andere bepalingen over betrokkenheid van werknemers bij significante projecten, training en competentie-ontwikkeling, verzamelen en beschermen van persoonlijke data, procedures als mensen boventallig raken en monitoring van de uitvoering van de overeenkomst. Bij alle significante projecten moet in de voorbereidingsfase een *technology assessment* worden gedaan waarin wordt aangegeven wat de consequenties kunnen zijn voor onder andere veiligheid en gezondheid, de hoeveelheid werk, functie-inhoud en werkorganisatie, kwaliteit van de arbeid, werkgelegenheid, verzamelen persoonlijke gegevens, mensen met een handicap, enz. Dit dient besproken te worden met de werknemersvertegenwoordigers voordat beslissingen worden genomen over de implementatie van de nieuwe technologie. De Nederlandse OR en de EOR realiseren zich dat er veel inspanningen nodig zullen zijn om de overeenkomst in praktijk te brengen. In Europa verwachten ze ook medewerking van de verschillende managers, maar wereldwijd is dit voor zowel managers als werknemersvertegenwoordigers behoorlijk nieuw. Om sterker te staan probeert men meer leden van ondernemingsraden lid van een vakbond te maken.