

Duurzame inzetbaarheid: alleen **met elkaar** kunnen we hier stappen in maken.

## Inleiding

In de afgelopen jaren is veel gesproken over duurzame inzetbaarheid. De noodzaak wordt door vrijwel alle organisaties onderkend. Nederland is namelijk in een behoorlijk hoog tempo aan het ontgroenen en vergrijzen. De pensioenleeftijd is verhoogd en het tempo van veranderingen gaat omhoog. Duurzame inzetbaarheid staat op de agenda van HR afdelingen, MT overleg en het overleg met de medezeggenschap. Onder invloed van Corona is de Waaronder vraag over duurzame inzetbaarheid in vrijwel elke organisatie beantwoord. Veel organisaties denken nu na over de Hoe vraag. HR, ondernemingsraad OR en preventiemedewerker kunnen hierbij een belangrijke rol spelen en elkaar versterken.

Het ministerie van SZW heeft enkele jaren geleden een landelijke campagne 'Op weg naar Duurzame Inzetbaarheid' gevoerd om beleid op branche- en organisatieniveau te stimuleren.

Op landelijk niveau is onderzoek gedaan en zijn modellen en instrumenten ontwikkeld die helpen om op organisatieniveau een beleid duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen. Vrijwel elk model bestaat uit Arbo- en HR elementen. Ook de Sociaal Economische Raad (SER) heeft in 2009 een model ontwikkeld. Dit model onderscheidt drie factoren die de inzetbaarheid van medewerkers bewaken en bevorderen, namelijk: vitaliteit, werkvermogen en employability. Deze drie factoren hangen onderling met elkaar samen. In dit artikel gaan we in op de ontwikkeling van beleid Duurzame Inzetbaarheid voor de ondernemingsraad en preventiemedewerker, tegen de achtergrond van het model van de SER.

## Vitaliteit

Iedereen wil vitaal zijn. Vitaliteit betekent in de context van duurzame inzetbaarheid: **Goed gemotiveerd en energiek om met plezier aan het werk te kunnen zijn en te blijven**. Het bijdragen aan de vitaliteit van medewerkers start op het werk zelf. Hierbij is het uitgangspunt de zorgplicht van de werkgever. De basis hiervoor vormt de arbeidwetgeving. Belangrijk is dat de risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid en psychosociale arbeidsbelasting worden geïnventariseerd middels een kwalitatief goede risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). De vervolgstap is dat de maatregelen uit het plan van aanpak daadwerkelijk worden uitgevoerd en effectief zijn. Medewerkers voelen zich hierdoor gezien en de werkgever geeft hiermee aan dat de medewerkers waardevol zijn voor de organisatie. Belangrijke voorbeelden hiervan zijn op dit moment het goed beschermen van medewerkers tegen blootstelling aan gevaarlijke stoffen en biologische agentia, denk hierbij aan chroom -6 en COVID-19 en

het ergonomisch verantwoord inrichten van de thuiswerkplek voor medewerkers die hun werkzaamheden vanuit huis moeten verrichten. Daarnaast is het op dit moment extra belangrijk om aandacht te hebben voor de psychische belasting van medewerkers. Zowel voor de medewerkers die zich angstig voelen omdat zij werken met patiënten die besmet zijn als met medewerkers die zich minder verbonden voelen met de organisatie omdat ze al meer dan een jaar vanuit huis werken.

Thuiswerken heeft ook gevolgen voor het privéleven. Een goede balans tussen werk en privéleven is van belang zowel voor de mentale als de fysieke gezondheid. De boog kan immers niet altijd gespannen staan. Het is dan ook goed om een scheiding te maken tussen het werk en het privéleven zodat lichaam en geest weer kunnen opladen van alle inspanningen die het werk met zich meebrengt. Juist deze scheiding vervaagt in de huidige coronatijd waarin we massaal thuiswerken. Naast het vele aantal uren beeldschermwerk speelt ook mee dat veel medewerkers aangeven dat ze steeds “aan” moeten staan. De combinatie tussen thuiswerken en kinderen die (al dan niet verplicht) thuis moeten blijven verstoort de werk- privé balans. Ouders die hierdoor vele taken moeten combineren en moeten laveren tussen kinderen en werk. Deze combinatie kan stress veroorzaken. Dit komt de vitaliteit niet ten goede. Een goed gesprek tussen werkgever en werknemer is dan essentieel om de verstoorte balans weer beter te maken.

Gelukkig kan een medewerker zelf ook veel doen om vitaler te blijven en te worden, zoals een gezonde leefstijl. Hiervoor wordt vaak het BRAVO-model toegepast. De thema's Beweging, Roken, Alcoholgebruik, Voeding en Ontspanning vallen onder dit model. De basis van dit model is voldoende bewegen want hierdoor voel je je fitter, herstel je sneller en kun je de wereld beter aan. Hou als regel aan: minstens 5 dagen per week minimaal een half uur matig tot intensief bewegen. Rook niet, is het advies en wees matig met alcohol (maximaal 1 glas per dag). Eet gezond waarbij je je eten voldoende varieert (schijf van 5) en zorg voor voldoende ontspanning. Om te kunnen ontspannen is een goede balans tussen werk- en privéleven van belang. In een periode waarin we de dag veelal zittend thuis door brengen, lijkt bewegen steeds verder weg, maar de keuken met zijn lekkernij steeds dichterbij. Eén op de vier rokers is zelfs meer gaan roken door de coronastress. Goed dus om opnieuw kritisch te kijken naar je eigen leefstijl en waar de verbetermogelijkheden zitten.

### **Werkvermogen**

Werkvermogen is ***‘de mate waarin je lichamelijk en geestelijk in staat bent om je (huidige) werk te kunnen doen, nu en in de nabije toekomst.’*** Er zijn veel factoren die van invloed zijn op je werkvermogen. Om dit uit te leggen maken we gebruik van de metafoor het Huis van Werkvermogen, ontwikkeld door de Finse professor Juhani Ilmarinen. Het Huis van Werkvermogen bestaat uit de volgende vier dimensies:

- Werk
- Normen en waarden
- Competenties
- Gezondheid
- Begane grond

Hieronder vind je een afbeelding van het Huis van Werkvermogen, waarin de verdiepingen zijn gevisualiseerd. De afbeelding maakt deel uit van een groter geheel. Het werkvermogen van medewerker(s) is te meten met de workability index (WAI). Meer informatie hierover vind je op: [www.blikopwerkvermogen.nl](http://www.blikopwerkvermogen.nl)



### Hoe staat het met het werkvermogen van jouw organisatie?

Je werkvermogen kun je vergelijken met een huis. De vier verdiepingen staan voor de belangrijkste factoren om je werkvermogen op peil te houden. Iedere verdieping is belangrijk. De verdiepingen beïnvloeden elkaar.

WIST JE DAT...

Werkvermogen kan alleen worden gemeten met de wetenschappelijk bewezen vragenlijst: **Work Ability Index (WAI)**

#### Wat is werkvermogen?

Werkvermogen is de mate waarin een werkende lichamelijk en geestelijk in staat is zijn huidige werk te kunnen doen.



#### Het werkvermogen van alle medewerkers van een organisatie kun je vergelijken met een dorp of stad.

Hoe stevig alle huizen (van werkvermogen) van alle medewerkers staan, bepaalt hoe het staat, met het werkvermogen van de organisatie als geheel.

#### Externe factoren van invloed op het werkvermogen

van invloed op het werkvermogen

- Digitisering
- Nieuwe technologieën
- Globalisering
- Demografische ontwikkelingen

#### Verzuim voorkomen?

Bespreek regelmatig met medewerkers hoe het staat, met hun werkvermogen. Kijk op [www.blikopwerkvermogen.nl](http://www.blikopwerkvermogen.nl)

### De begane grond: gezondheid

De begane grond staat symbool voor het fundament van een goed werkvermogen: je gezondheid. Onder gezondheid wordt verstaan de lichamelijke en psychische gezondheid alsmede het sociaal functioneren. Gezond zijn, is een groot goed. Niet alles kun je beïnvloeden, maar je kunt wel werk maken van een gezonde leefstijl. In dit artikel zijn een aantal voorbeelden genoemd, waaronder het concept BRAVO.

### Eerste verdieping: competenties

Het is belangrijk dat je beschikt over passende vakmatige en sociale kennis en vaardigheden, die gedurende je loopbaan worden afgestemd op de veranderende eisen in het werk. De boodschap luidt: blijf niet stilstaan, maar blijf je leven lang leren. Be-

denk dat stilstaan betekent achteruitgang van lichaam en/of geest. Achteruitgang heeft een negatieve invloed op je werkvermogen. Leren is niet perse weer terug naar de schoolbanken. Je leert (ook) van afwisseling in het werk, andere taken, nieuwe collega's, in de OR gaan, meer online (moeten) werken, enzovoort. Het is maatwerk. Later in dit artikel wordt hier verder op ingegaan.

#### Tweede verdieping: normen en waarden

Hierbij gaat het om een veilige werkomgeving, waardigheid, respect en waardering, maar ook om binding met de organisatie, betrokkenheid en motivatie. Het is bijvoorbeeld fijn als je je veilig voelt in je organisatie en trots bent op je organisatie en je werk. Je kunt je voorstellen dat als je altijd op je hoede moet zijn, dat dat negatieve invloed heeft op je werkvermogen. Een organisatie die werkt aan een veilige cultuur, mensen de ruimte geeft om hun zegje te doen, aandacht geeft aan een goede werksfeer werkt in feite aan ieders werkvermogen. Denk hierbij ook aan voorzieningen voor als het eens 'mis' dreigt te gaan, zoals een laagdrempelige bedrijfsarts en vertrouwenspersoon. Juist in deze coronatijden pleiten we ervoor om aandacht te geven aan de werksfeer en de vertrouwenspersoon en bedrijfsarts goed in beeld te brengen.

#### Derde verdieping: werk

Deze verdieping vinden wij erg belangrijk voor het werkvermogen. Het gaat om de werkinhoud (lichamelijke, psychische en sociale eisen van het werk), de werkomstandigheden en de rol van het management en leidinggevenden. Het betekent dat steeds gekeken moet worden naar de inhoud van het werk en de werkomgeving en de mogelijke risico's die het met zich meebrengt. Denk hierbij aan vragen als: hoe belastend is het werk (geworden)? Is het werk eentonig (geworden)? Zijn de werktijden (nog) gezond? Zeker nu in coronatijd kan dit voor veel medewerkers veranderd zijn. De eerder in dit artikel genoemde RI&E is bij uitstek een geschikt instrument om de risico's in het werk en de werkomstandigheden in kaart te brengen. Bij veranderingen in het werk, bijvoorbeeld vanwege COVID-19 moet je dat opnieuw doen. De RI&E moet actueel blijven. Een RI&E is niet af zonder een plan van aanpak, zodat ook maatregelen getroffen moeten worden om de risico's weg te nemen of op zijn minst te verminderen. De rol van de leidinggevende is hierbij en ook zijn algemeenheid van groot belang. Investeer in geschikte leidinggevenden met sociale vaardigheden en verstand van zaken en mensen. Denk ook aan de werkbelasting van de leidinggevende. Zorg dat ze niet een te grote 'span of control' hebben en goed ondersteund worden door het hogere management, HR en preventiemedewerker.

Naast het huis zijn er factoren buiten de werkomgeving die een directe of indirecte invloed op werkvermogen hebben, zoals familie en vrienden. Stoom afblazen bij je vrienden of familie na een nare gebeurtenis op het werk zal vaak de stress doen verminderen. Omgekeerd kan het helpen als je wat rustiger aan kunt doen op het

werk, omdat je met een vervelende thuissituatie zit. Denk hierbij aan het eerder genoemde voorbeeld van het thuiswerken in coronatijd met de kinderen thuis.

Alle verdiepingen in het Huis van Werkvermogen en de factoren buiten de werkomgeving zijn van invloed op je werkvermogen. Laten we zuinig zijn op ons werkvermogen, want we moeten of mogen lang doorwerken. Ook fit de eindstreep halen is een pre. Met 'we' bedoelen we jou als medewerker en de werkgever. Ook de OR, preventiemedewerker en HR spelen een belangrijke rol. Iedereen heeft inspanningen te doen.

### **Employability**

Een korte definitie van employability is **'Het vermogen om nu en in de toekomst productief en belonend werk te hebben en behouden.'** Dit vermogen wordt bepaald door meerdere factoren, zoals

- Leeftijd: employability neemt duidelijk af met de leeftijd. In veel sectoren wordt daarbij de leeftijdsgrens van 55 jaar gehanteerd.
- Opleiding: employability neemt toe met de hoogte van iemands opleiding. Om werk te behouden worden steeds nieuwe eisen gesteld aan kennis en vaardigheden van medewerkers. Medewerkers met een hogere opleiding kunnen zich hierin over het algemeen gemakkelijker bewegen.

Medewerkers willen een succesvolle overstap naar een andere functie maken, in de eigen organisatie of daarbuiten. Niet alleen wanneer dat moet, maar ook omdat ze zelf het gevoel hebben toe te zijn aan een volgende stap in hun carrière.

Voor fysiek, maar ook mentaal zware beroepen kan het nodig of zelfs noodzakelijk zijn om over te schakelen naar lichtere werkzaamheden. Als preventiemedewerker zul je hiermee te maken hebben bij de uitvoering van de RI&E. In de RI&E moet extra aandacht gegeven worden aan bijzondere groepen. Bijzondere groepen zijn (groepen) medewerkers die grotere risico's kunnen lopen, bijvoorbeeld door hun leeftijd, onervarenheid of (tijdelijk) verminderde belastbaarheid. De oudere medewerker behoort immers tot deze groep. Voor de oudere en andere bijzondere groepen moet je als preventiemedewerker inventariseren welke risico's zij lopen en welke maatregelen genomen zijn om die risico's te beheersen. Zo ontstaan door vernieuwing in werkprocessen nieuwe risico's en worden andere of nieuwe eisen gesteld aan kennis en vaardigheden van de medewerker. Als laatste stap worden de maatregelen genoemd die aanvullend nodig zijn om de risico's verder terug te dringen. De maatregelen in het plan van aanpak kunnen elementen van employability bevatten, zoals het beschikbaar stellen van hulpmiddelen, aanpassing van de werkzaamheden, enz. Dit kan weer betekenen dat omscholing nodig is. Het is dan ook belangrijk dat de preventiemedewerker het plan van aanpak communiceert met de afdeling HR, maar ook

met leidinggevenden. Bij de uitvoering van de RI&E werken preventiemedewerker en ondernemingsraad samen.

### **De rol van de ondernemingsraad (OR)**

De OR heeft tal van mogelijkheden om betrokken te zijn bij (de ontwikkeling van) duurzame inzetbaarheid. Een belangrijke basis van betrokkenheid is de stimulerende taak die de OR heeft bij de naleving van voorschriften op het gebied van arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden (WOR art. 28). Deze taak is overigens niet vrijblijvend. De OR kan duurzame inzetbaarheid op de agenda van het overleg met de bestuurder plaatsen. Deze mogelijkheid vind je in de WOR (WOR art. 23), maar ook in de Arbowet (Arbowet art. 12.2). Daarin dient de werkgever actief informatie uit te wisselen over aangelegenheden die het arbobeleid betreffen alsmede de uitvoering van het beleid. Duurzame inzetbaarheid kun je zien als een aangelegenheid en/of beleid.

Agendasetting biedt kansen om het onderwerp bespreekbaar te maken. Je kunt het overleg redelijk passief, maar ook (pro)actief benutten. De tweede optie biedt mogelijkheden om een bijdrage te leveren door het delen van inzichten over knelpunten, verwachtingen en wensen van medewerkers. Tegelijkertijd kan de OR inbreng leveren door het benoemen van kansen en oplossingen. Een actieve rol kun je ook invulling geven door gebruik te maken van het initiatiefrecht (WOR art. 23.3). Daarin geef je de bestuurder ongevraagd advies over duurzame inzetbaarheid in de eigen organisatie. Je hebt de gelegenheid om je voorstel in een overleg mondeling toe te lichten. De bestuurder moet hier vervolgens schriftelijk en gemotiveerd op reageren. Betrokkenheid kun je ook vorm geven in de samenwerking met actoren als HR en de preventiemedewerker. Deze laatste vorm van samenwerking is ook weer wettelijk geregeld (Arbowet art. 13.7 b).

Als de inspanning van de OR leidt tot aanpassing van bestaande regelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden en/of arbeidsvoorwaarden, dan kan dit betekenen dat het instemmingsrecht van toepassing is. (WOR art. 27.1.d).

Essentieel voor betrokkenheid is goede informatie-uitwisseling en het overleg met de verantwoordelijke. Het is immers ook zijn belang dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn.

Auteurs: Carolina Verspuij, Nicole Pikkemaat, Wendy Roescher en Alex Daems, Expertise team Arbeid & Gezondheid SBI Formaat.



Voor meer informatie, zie <https://www.sbiformaat.nl/arbo-gezondheid/>.