

Arbeid, gezondheid, inzetbaarheid

Het brede terrein van arbeidsomstandigheden en gezondheid vormt steeds meer een integraal onderdeel van het totale HR-beleid. Inzetbaarheid is daarbij het voornaamste item. Voorkomen van ziekte en bevorderen van terugkeer naar werk staan niet meer op zichzelf.

door Erik Jan van Dalen *et al*

De sterke nadruk die veel organisaties tegenwoordig leggen op inzetbaarheid, heeft alles te maken met de huidige schaarste op de arbeidsmarkt – een schaarste die naar verwachting in de (nabije) toekomst alleen maar zal toenemen. Brede en duurzame inzetbaarheid dient niet alleen het belang van werkgevers. In een tijd waarin baanzekerheid steeds meer aan betekenis inboet en wordt vervangen door werkzekerheid, hebben ook werknemers hier belang bij. Anders gezegd: het tegengaan van verzuim en het bevorderen van gezondheid, (persoonlijke) ontwikkeling en mobiliteit horen bij elkaar.

Doorwerken weinig populair

Al sinds de jaren tachtig geven topmanagers en politici aan dat de vergrijzing van de samenleving een probleem gaat worden. Neem daarbij de huidige krapte op de arbeidsmarkt, waarbij niet zozeer het ontbreken van arbeidskrachten, maar het vinden van de *juiste* mensen als belangrijkste probleem wordt gezien, en ook de roep om langer doorwerken wordt begrijpelijk. Veel kennis en expertise van oudere medewerkers verdwijnt op dit moment al te gemakkelijk uit de organisatie. Maar langer doorwerken mag dan noodzakelijk zijn, in de praktijk komt er nog onvoldoende van terecht. Slechts weinig organisaties slagen erin om door middel van ouderenbeleid, leeftijdsbewust beleid of levensfasebeleid doorwerken van ouderen zodanig te faciliteren dat het hen werkelijk aanspreekt. Beeldvorming aan de kant van de werkge-

vers speelt daarbij een grote rol: ouderen in dienst houden zou meer kosten dan het opbrengt.

Ook bij de werknemers zelf is doorwerken tot het 65ste levensjaar trouwens weinig populair, zo blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2006. Hoewel veertig procent van de Nederlandse werknemers zichzelf in staat acht om tot 65 jaar te blijven werken, is maar de helft daarvan daartoe werkelijk bereid. Hoge werkdruk, vermoeidheid en werken in een industriële of ambachtelijke omgeving zijn factoren die vroegtijdig uitreden in de hand werken. Goede gezondheid, hoog opleidingsniveau, zelfstandigheid in het werk, goede arbeidsvoorwaarden en thuiswonende kinderen bevorderen daarentegen langer doorwerken. Het is dus zaak dat werkgevers in hun beleid aan laatstgenoemde factoren serieus aandacht schenken. Denk bijvoorbeeld aan flexibele werktijden, de beschikbaarheid van goede coaching en decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, allemaal zaken die bijdragen aan een prettige werksituatie, ook voor senioren.

Ook het *soort* beroep of functie is een belangrijke te beïnvloeden factor. Hoe meer het werk in een bepaalde functie of beroep leidt tot fysieke of psychische belasting, hoe minder een werknemer bereid is om dat werk langer voort te zetten. Toch komt verandering of verruiming van taken of afwisseling van fysiek en mentaal belastende taken (nog) weinig voor.

Medewerker medeverantwoordelijk

Een functie van vandaag kan er volgend jaar heel anders uitzien als gevolg van marktontwikkelingen of organisatiepositionering. De meeste organisaties kunnen dan ook geen baanzekerheid meer bieden, hoogstens werkzekerheid. Permanent leren en ontwikkelen is essentieel om in tijden van permanente veranderingen aan het werk te kunnen blijven. Ook werknemers zijn zich hier steeds vaker van bewust, ze onderkennen het belang van brede inzetbaarheid en weten dat zij daarvoor zelf medeverantwoordelijk zijn.

De inzetbaarheid van een medewerker wordt bepaald door een combinatie van factoren, waaronder competenties (kennis en vaardigheden), gezondheid, motivatie en betrokkenheid. De voor een brede inzetbaarheid vereiste *persoonlijke ontwikkeling* kan op verschillende manieren worden gerealiseerd:

- Andere taken verrichten in de huidige functie (taakverruiming, praktijkleren).
- Meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden krijgen in het huidige werk (decentralisatie).
- Opleiding, training en cursussen volgen.
- Tijdelijk elders werk verrichten (via stage of detachering).
- Permanent elders werken (functiewisseling en/of wisseling van organisatie).
- Andere werkvorm kiezen (bijvoorbeeld als zelfstandige zonder personeel).

Hoger en middelbaar opgeleiden hebben een veel grotere kans om vanuit de huidi-

Thema: Personele zorg



ge baan nieuwe dingen te leren dan lager opgeleiden. Bovendien blijven lager opgeleiden langer steken in dezelfde baan. Dit alles maakt dat als hun baan komt te vervallen zij moeilijker nieuw werk kunnen vinden. Opvallend is ook dat de training en taakverrijking of -verruiming die laaggeschoolden krijgen aangereikt, vooral bijdraagt aan mobiliteit binnen de eigen onderneming, maar *niet* daarbuiten. Bij dit alles speelt de initiële opleiding van werkenden een grote rol. Zeker nu in de nabije toekomst aan werknemers, onder andere vanwege de toenemende digitalisering, hogere eisen zullen worden gesteld. Bovendien gaat *zelfmanagement* een steeds grotere rol spelen. Van werknemers wordt meer en meer verwacht dat zij zelf verantwoordelijkheid nemen en in staat zijn op eigen initiatief de werkproblemen op te lossen die zich voordoen. Kortom: een goede initiële opleiding is een noodzakelijke voorwaarde om de eigen inzetbaarheid op peil te houden.

Weinig oudere cursisten

Impulsen om te werken aan inzetbaarheid komen onder meer voort uit het loopbaan- en opleidingsbeleid in de organisatie. Daarin is vastgelegd hoe een organisatie werkt aan het bevorderen van inzetbaarheid, en welke instrumenten daarbij worden ingezet (bijvoorbeeld loopbaangesprekken of gebruik van POP-formats). Steeds meer ondernemingen geven hun medewerkers een expliciete verantwoordelijkheid om te werken aan hun eigen inzetbaarheid, onder andere door opleidingen te volgen. Meer dan de helft van de medewerkers tot 35 jaar heeft in de afge-

lopen twee jaar dan ook aan een cursus deelgenomen. Opvallend is echter dat vanaf het vijftigste jaar het percentage werknemers dat cursussen volgt sterk afneemt: van de zestigjarige werknemers is dat nog maar zo'n tien procent. Zelfstandigheid in het werk (autonomie) blijkt heel belangrijk voor binding, motivatie en betrokkenheid van werknemers, en is ook voor ouderen een voornamelijk factor bij de keuze om al dan niet langer door te werken. Naast een goede werksfeer en een goed salaris vinden werknemers interessant werk namelijk heel belangrijk – en bij dat laatste speelt autonomie een grote rol. In een autonome functie ervaart de medewerker het werk meer als 'iets van zichzelf', hetgeen de motivatie en betrokkenheid alleen maar vergroot gezien ook de daarbij behorende taakverbreding en bevoegdheden.

Met de autonomie van de Nederlandse werknemer is het zeker niet slecht gesteld. Ongeveer driekwart zegt vaak of altijd zelf te kunnen beslissen hoe hij/zij het werk uitvoert. Differentiëren we naar opleiding, dan zien we echter dat lager opgeleiden niet alleen minder bijleren, maar ook veel minder autonoom hun werk mogen verrichten dan middelbaar en hoger opgeleiden. Verder valt op dat, anders dan men zou verwachten en voor de bevordering van langer doorwerken wenselijk is, werknemers naarmate ze ouder worden nauwelijks extra ruimte krijgen om hun werk naar eigen inzicht in te richten.

Een belangrijke maatstaf voor werkdruk is de hoeveelheid overwerk. De belangrijkste reden om over te werken is het afmaken van het werk. Maar tweederde van

alle werknemers wil eigenlijk niet meer, maar juist een aantal uren *minder* gaan werken. Mogelijke oorzaak: meer werkdruk vanwege de stijgende conjunctuur en toenemende problemen om de eisen van werk en privé te verenigen (de zogenaamde combinatiedruk).

Ondergrens verzuim bereikt?

Een duurzame inzetbaarheid vereist een goede gezondheid. Vandaar dat de gezondheid en de leefstijl van de beroepsbevolking een punt van aandacht blijft. Bovendien hebben we thans te maken met een aantal 'nieuwe' arbeidsrisico's, zoals agressie, geweld en discriminatie op het werk. Steeds hogere opleidingseisen brengen verder een extra 'cognitieve belasting' met zich mee voor de werknemers, die bovendien steeds meer te maken krijgen met bovengenoemde 'combinatiedruk'. De Nationale Verzuimstatistiek van het CBS, waarin de verzuimcijfers bij overheid en bij particuliere bedrijven worden gecombineerd, laat zien dat in 2005, net als in 2004, het verzuimpercentage 4 procent bedroeg. Onduidelijk blijft of met dit cijfer na eerdere jaren van daling de ondergrens van het verzuimpercentage is bereikt. Immers: bij een aantrekkende economie neemt de baan zekerheid enigszins toe, en daarmee het verzuimcijfer.

In de periode 2002-2004 nam het verschil in ziekteverzuim tussen mannen en vrouwen opnieuw af: van 1,2 procent in 2002 naar 0,4 procent in 2004. Verder valt op dat het verzuimpercentage van oudere werknemers in 2005 steeg, terwijl dat van jongere werknemers en werknemers van middelbare leeftijd verder daalde. Waar het verschil in verzuim tussen de oudste en jongste leeftijdsgroep in 2002 nog 3,2 procent bedroeg, steeg dat in 2005 naar 4,5 procent. De meest waarschijnlijke verklaring is dat ook minder gezonde werknemers nu langer doorwerken (waardoor het *healthy worker effect* afneemt). Een tiental jaren geleden zouden zij gebruik hebben gemaakt van de VUT of prepensioenregelingen.

Niet-westerse allochtonen verzuimen gemiddeld genomen nog altijd meer dan autochtonen en westerse allochtonen, maar de verschillen worden kleiner. Ten slotte valt op dat bij de overheid het ver-

Tab.1 Getroffen leefstijlmaatregelen

Maatregelen om:	2004	2005	2006
Alcoholgebruik te beheersen	7	6	5
Bewegen tijdens het werk te stimuleren	11	11	12
Bewegen buiten werktijd te stimuleren	23	22	21
(Mee)roken terug te dringen	63	56	46
Gezonde voedingsgewoonten te bevorderen	14	18	17

zuimpercentage het hoogst ligt. In de sector horeca is het verzuimpercentage nog steeds het laagst.

Gezond zijn, ongezond leven

Al vanaf 1994 beoordeelt tussen de 86 en 92 procent van de Nederlandse werknemers de eigen gezondheid als 'goed' tot 'zeer goed of uitstekend', zo blijkt uit gegevens van het CBS. Bij de niet-werkenden is dat 'slechts' bij zo'n 80 procent het geval. Tussen mannen en vrouwen bestaan wat dit betreft nauwelijks verschillen. Van de oudere werknemers vond in 2006 iets meer dan 85 procent zich gezond, van de jongeren ongeveer 92 procent.

De gezondheid van de werknemer mag dan naar eigen zeggen goed zijn, met zijn *leefstijl* is het minder gesteld. Slechts 15 tot 20 procent van de werknemers leeft gezond tot zeer gezond (denk aan niet roken, weinig drinken, veel bewegen en gezonde voeding). Werknemers in de hoogste leeftijdscategorie hebben een beduidend gezondere leefstijl dan de jongeren. Dat is opvallend, want de jongeren voelen zich immers gezonder.

Werkgevers zien de *leefstijl* van hun werknemers nog te weinig als hun pakkie-an. Alleen waar de overheid wettelijke maatregelen neemt (bijvoorbeeld inzake de rookvrije ruimten) voelen zij zich aangesproken. Wel kregen ze de afgelopen jaren iets meer belangstelling voor gezonde voeding in de bedrijfskantines. Daarnaast gevraagd zegt een op de vijf werknemers dat ze behoefte hebben aan wat meer bewegen, tijdens of buiten het werk.

Nieuwe arbeidsrisico's

In samenhang met maatschappelijke ontwikkelingen manifesteren zich de laatste jaren op de werkvloer een aantal 'nieuwe arbeidsrisico's', die we hier in het kort zullen bespreken.

Combinatiedruk

De snelle opkomst van het tweeverdieners-huishouden leidt tot steeds meer problemen om werktaken en huishoudelijke taken te combineren, ook al omdat werk- en privé-activiteiten van medewerkers steeds meer in elkaar overlopen. Dit heeft nadelige ge-

volgen voor hun gezondheid: met name vermoeidheid en depressieklachten nemen toe.

Keuzestress

Werkgevers geven werknemers steeds meer ruimte om zelf keuzes te maken in secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden; dit alles onder het motto 'maatwerk'. Maar het vermogen van mensen om keuzes te (willen) maken kent grenzen, zeker als de langetermijnconsequenties van die keuzes niet helemaal zijn te overzien. Vandaar het gevaar van keuzestress, waardoor werknemers terugvallen op standaardvoorzieningen.

Agressie, geweld en intimidatie op de werkplek

Voor al werknemers in contactberoepen krijgen hiermee te maken (zoals de politie, ambulance- en brandweerpersoneel, winkelmedewerkers, leerkrachten en werknemers in de zorg). Cijfers over 2003 tonen aan dat in dat jaar vijf procent van de werknemers verzuimde als direct gevolg van agressie en geweld; bij ruim twee procent duurde het verzuim zelfs langer dan vier weken. Daarnaast ging nog een aanmerkelijk percentage werknemers vanwege een gevoel van onveiligheid 'minder goed functioneren'. Sindsdien is dit soort verzuim weliswaar enigszins gedaald, maar dat vormt geen reden om de aandacht voor (preventie van) agressie en geweld te laten verslappen. Vooral in sectoren waarin veel vrouwen werken, zoals de gezondheidszorg, maar ook in het openbaar bestuur en het onderwijs bestaat grote behoefte aan duurzame preventieve maatregelen en hulp bij het omgaan met conflicten, intimidatie en agressie. En ook de sector transport vraagt steeds nadrukkelijker om extra maatregelen.

Discriminatie

Discriminatie is het maken van ongerechtvaardigd onderscheid op grond van godsdienst, levensovertuiging, seksuele geaardheid, ras, geslacht, leeftijd of handicap. Discrimineren is bij wet verboden, maar komt toch veelvuldig voor. In 2006 nam het aantal klachten bij de Commissie Gelijke Behandeling (CGB) opnieuw toe, tot bijna 700. In dat jaar nam overigens

het discrimineren van niet-westerse allochtonen vanwege hun huidskleur wat af. Toch zegt nog eenderde van de werkenden deze vorm van discriminatie op zijn of haar werk te signaleren.

Cognitieve belasting

Als gevolg van toenemende complexiteit van de te verrichten werkzaamheden zullen werkgevers aan werknemers steeds hogere kwalificatie-eisen gaan stellen. Dit betekent voor hen een extra cognitieve belasting. Door de voortschrijdende diensteneconomie, de kennisintensivering en de upgradage van functies op de Nederlandse arbeidsmarkt zal deze belasting in de toekomst naar verwachting toenemen.

Tot slot

Gezondheid is een voorwaarde voor productiviteit en participatie, en staat daarmee aan de basis van economische groei en welzijn. Tot op heden wordt volksgezondheid vooral als een overheidstaak of als een individuele aangelegenheid gezien, maar in de nabije toekomst komt dit thema ook op het bord van werkgevers te liggen. Ondernemers zullen zich, gezien de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, steeds meer gaan bekommeren om de gezondheid en de leefstijl van hun medewerkers. Sommige grote werkgevers, waaronder Unilever, Akzo Nobel en Air France/KLM, pakken gezondheidsbeleid al stevig op. Een voorbeeld dat navolging verdient. Immers: investeren in gezondheid is een effectieve manier om het verzuimcijfer duurzaam omlaag te brengen en het hoofd te bieden aan toekomstige personeelsschaarste.

Drs. E.J. van Dalen, dr. R.W.M. Gründemann en drs. J. Sanders zijn werkzaam bij TNO Arbeid.

Erik_Jan.vandalen@tno.nl;

Rob.Grundemann@tno.nl; Jos.Sanders@tno.nl

Dit artikel is gebaseerd op het hoofdstuk over gezondheid uit het Jaarboek Personeelsmanagement 2008. (Kluwer, Alphen aan den Rijn, ISBN 9789013041972)