

# Sleutel tot duurzame inzetbaarheid

## Brede dialoog over gezondheid

Lichamelijk en mentaal gezond blijven is een belangrijk fundament om een leven lang te kunnen blijven werken. Veel bedrijven en instellingen zijn zich hier gelukkig van bewust. Toch valt er vaak nog veel te winnen bij hun inspanningen om op dit terrein de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Veel organisaties vinden het lastig om een samenhangende gezondheidsaanpak te ontwikkelen. Een deel richt zich bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid vooral op het stimuleren van een gezonde leefstijl. Hun aanpak staat zo min of meer los van die voor gezonde en veilige werkomstandigheden. Gezond en veilig werken is dan het domein van arboprofessionals, duurzame inzetbaarheid en verzuimbeleid dat van HR. Hierdoor ontbreekt soms de juiste expertise. Of er is onvoldoende samenwerking tussen teams of personen.

Gezondheid is omgeven met wettelijke verplichtingen en uiteraard moeten organisaties hieraan voldoen. Een samenhangende en effectieve gezondheidsaanpak voor duurzame inzetbaarheid neemt echter niet deze verplichtingen als vertrekpunt, maar de knelpunten die medewerkers in de praktijk ervaren. Dit vraagt om een goede analyse en bovenal om een brede uitwisseling waar alle betrokkenen aan deelnemen. Alleen als management, medewerkers, HR-medewerkers en arboprofessionals het gesprek aangaan over knelpunten op de werkvloer en mogelijke oplossingen, komt een organisatie echt verder. Want effectief de gezondheid van medewerkers beschermen en bevorderen doe je altijd samen.

Hierbij is het om meerdere redenen goed om te beginnen met de werkomstandigheden. Deze zijn natuurlijk de wettelijke verantwoordelijkheid van de werkgever. Maar de wet bepaalt ook dat werkgever en werknemers bij de concrete invulling moeten samenwerken. Daarnaast vormt werk een belangrijke gezondheidsfactor. We besteden er een groot deel van onze tijd aan en het kan onze gezondheid en ons welbevinden sterk positief én negatief beïnvloeden. Goede werkomstandigheden vormen hierbij de basis. Tot slot vergroot aandacht voor echte oplossingen op het gebied van gezond en veilig werk sterk de kans dat medewerkers openstaan voor een aanvullende aanpak op het gebied van gezond leven. Succesvol samenwerken aan gezondheid óp het werk zorgt ervoor dat medewerkers zich meer gerespecteerd, gewaardeerd en betrokken voelen. Dit is zeer bepalend voor de ruimte om ook samen te werken aan gezondheid náást het werk.

# 1. Uitdagingen en kansen

Gezondheidsbescherming en behoud van werkvermogen zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerkers. Beide hebben veel te winnen bij een succesvolle gezondheidsaanpak en veel te verliezen als die niet van de grond komt. Een belangrijke uitdaging is om scherp voor ogen te hebben wat je in verband met duurzame inzetbaarheid onder gezondheid verstaat en wilt bereiken.

## ***Belangrijk voor toekomstbestendige organisatie***

Iedere goede werkgever wil dat werknemers veilig werken en 's avonds gezond thuiskomen. Daarnaast bepalen de gezondheid en het werkvermogen van medewerkers voor werkgevers de toekomstbestendigheid, prestaties en financiële weerbaarheid van hun organisatie. Optimale inzet van het personeel vraagt om zo gezond mogelijke, gemotiveerde en optimaal presterende medewerkers die zich blijven ontwikkelen. Lichamelijke en mentale gezondheidsproblemen kunnen dit verstoren en zo tot verminderde bedrijfsprestaties leiden. Daarbovenop komen dan nog kosten door vervanging en sociale zekerheid. Een succesvolle gezondheidsaanpak beperkt deze kostenrisico's en bevordert optimale inzet van medewerkers in het werkproces. Omdat het werkplezier en de motivatie toenemen, gaat de productiviteit omhoog. Ook wordt de werkgever aantrekkelijker op de arbeidsmarkt.

## ***Belangrijk voor inkomenszekerheid en kwaliteit van leven***

Voor medewerkers is een goede gezondheid een groot goed. Lichamelijke en mentale gezondheidsproblemen hebben grote gevolgen voor hun werkplezier, persoonlijk functioneren, inkomen en kwaliteit van leven. Dit geldt nog sterker als medewerkers door zulke problemen niet goed meer kunnen werken. De meeste mensen willen bovendien gewoon graag optimaal presteren en ontlenen hier trots en plezier aan. Ziekte en gedeeltelijke of volledige arbeidsongeschiktheid verstoren dit en bedreigen de werk- en inkomenszekerheid. Ook vergroten ze de kans op stress, een verminderd gevoel van eigenwaarde en sociaal isolement. Een succesvolle gezondheidsaanpak vergroot de kans dat medewerkers voluit en naar tevredenheid kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt en in de samenleving.

## ***Aan context gebonden werkvermogen***

Hoewel het belang ervan duidelijk is, vormt gezondheid tegelijkertijd een thema waar je niet altijd gemakkelijk grip op krijgt. Dat begint al bij de vraag wat je er in relatie tot duurzame inzetbaarheid eigenlijk onder zou moeten verstaan. De omschrijving die nog het best past is 'aan context gebonden werkvermogen'. Het gaat erom of medewerkers nu of in de toekomst worden belemmerd in hun functioneren, of dat dit dreigt te gebeuren. Het antwoord wordt niet alleen bepaald door hun eigen lichamelijke, mentale en sociale welbevinden. Ook de mogelijkheden die de omgeving hen biedt om hun dagelijkse werk te kunnen (blijven) uitoefenen zijn van belang. En de mate waarin zij deze mogelijkheden kunnen en willen benutten. Krijgen ze bij uitvoering van het werk bijvoorbeeld voldoende tijd en hulpmiddelen om gezond en veilig te werken? Zorgt de organisatie voor de juiste voorlichting en instructie? Beschikken medewerkers over de benodigde gezondheidsvaardigheden?

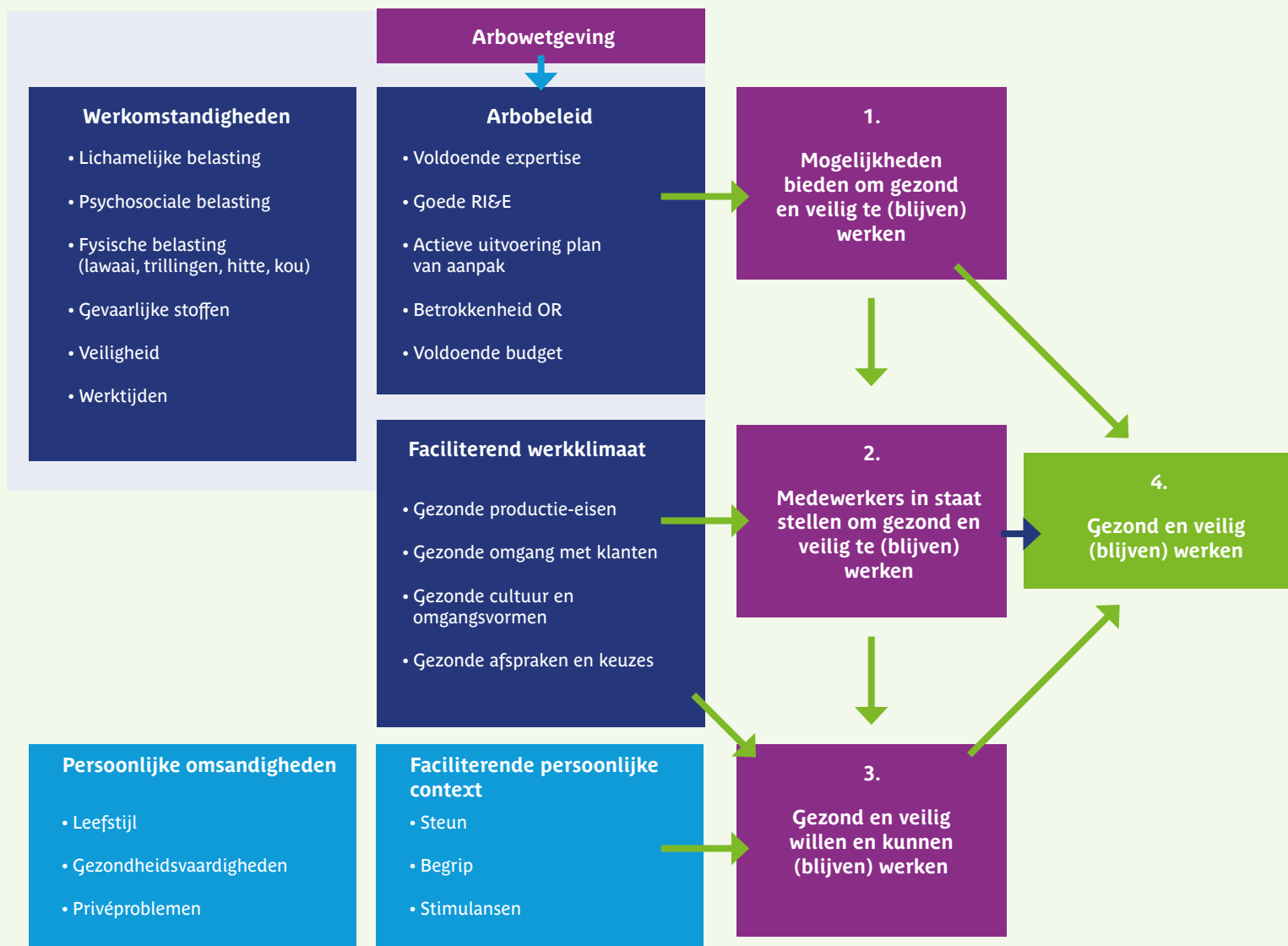
## ***Verder kijken dan de individuele medewerker***

Ga je ervan uit dat het werkvermogen mede afhangt van de context waarin mensen werkzaam zijn, dan kijk je automatisch verder dan de individuele medewerker. Je wilt weten of de werkomgeving ervoor zorgt dat iemand veilig en gezond kan (blijven) werken. Bijvoorbeeld of machines veilig zijn en of er geen blootstelling is aan gevaarlijke stoffen. Maar ook of de juiste hulpmiddelen beschikbaar zijn om de gezondheidsbelasting te beperken. En of er voldoende instructie en training plaatsvindt om deze optimaal te benutten. Tot slot wil je weten wat bepaalt of medewerkers de mogelijkheden kunnen en willen benutten. Belangrijk om hierbij scherp voor ogen te hebben is dat de werkomstandigheden en het werkvermogen een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn van werkgever en werknemers. Ze moeten er samen aan werken, op basis van een constructieve dialoog waarin iedere betrokkene evenveel recht van spreken heeft. Die dialoog moet bovendien leiden tot werkende oplossingen voor concrete problemen die zich bij uitvoering van het werk voordoen.

## 2. Randvoorwaarden voor een succesvolle aanpak

Ga je in je organisatie met het oog op duurzame inzetbaarheid aan de slag met gezondheid, dan wil je bereiken dat medewerkers gezond en veilig werken, nu en in de toekomst. Bij het ontwikkelen van je aanpak is het belangrijk om goed te beseffen wat het betekent dat je bezig bent met aan context gebonden werkvermogen. Dit heeft namelijk praktische gevolgen voor wat wel en niet werkt. De context bestaat aan de ene kant uit persoonlijke omstandigheden van medewerkers en aan de andere kant uit omstandigheden binnen de organisatie waarin zij werken. Deze omstandigheden hebben invloed op elkaar. Ook zijn ze op diverse punten van elkaar afhankelijk: sommige dingen werken niet als iets anders ontbreekt. Of ze beginnen opeens wél te werken zodra je op andere terreinen óók stappen zet. Onderstaand model geeft een totaalbeeld.

De context van gezond en veilig kunnen (blijven) werken



### ***De context van gezond en veilig werken kent een rangorde***

Als je goed naar het model kijkt, zul je zien dat het een rangorde bevat. Meerdere factoren zijn bepalend voor de vraag of medewerkers nu en in de toekomst gezond (kunnen blijven) werken. Maar sommige factoren hebben geen of minder effect als andere niet aanwezig zijn. Zo is er één belangrijke basisvoorwaarde: de organisatie moet actief aandacht hebben voor de werkomstandigheden. De werkgever moet een werkomgeving bieden die zo gezond en veilig mogelijk is, en daar waar nodig moeten leiding en medewerkers samen werken aan verbeteringen. Door deze actieve aandacht biedt de organisatie de juiste mogelijkheden aan om gezond en veilig te (blijven) werken (blok 1 in het model).

### ***Waar de context niet in orde is, ontstaan belemmeringen***

Biedt de organisatie niet de juiste mogelijkheden, dan kunnen medewerkers belemmeringen ervaren om daadwerkelijk gezond, veilig en prettig te werken (blok 2). Ook als medewerkers dit wel willen, zullen zij in een dergelijke situatie vaak niet gezond, veilig en prettig kunnen werken (blok 3). Tegelijkertijd zijn 'in staat gesteld worden' en 'willen en kunnen' op zichzelf wél weer belangrijk voor de vraag of medewerkers uiteindelijk gezond en veilig (blijven) werken (blok 4). Met andere woorden: als je ervoor wilt zorgen dat medewerkers gezond oud kunnen worden, zijn er meerdere 'knoppen om aan te draaien'. Maar het is niet verstandig om dat lukraak te doen. Het is juist de kunst om in je eigen organisatie vast te stellen waar je het beste in kunt investeren om medewerkers gezond en daarmee daadwerkelijk duurzaam inzetbaar te houden.

### ***De organisatie moet zorgen voor een faciliterend werkklimaat***

Is aan de basisvoorwaarde van (werken aan) een zo gezond mogelijke werkomgeving voldaan, dan is het de vraag of de organisatie medewerkers voldoende in staat stelt om hieraan in de praktijk ook uitvoering te geven (blok 2). Dit vraagt om een faciliterend werkklimaat. Zo'n klimaat omvat in elk geval vier elementen die direct betrekking hebben op het werk.

<b><i>Faciliterend werkklimaat: vier elementen die betrekking hebben op het werk</i></b>	
<b><i>Gezonde productie-eisen</i></b>	<b><i>Gezonde omgang met klanten</i></b>
Gezond, veilig en prettig kunnen werken is het uitgangspunt bij het werktempo en de omvang van de productie die de organisatie van medewerkers verwacht. Deze eisen staan hier niet haaks op.	De organisatie houdt in de omgang met klanten of opdrachtgevers vast aan gezond, veilig en prettig werken. Dit uitgangspunt gaat niet overboord als zij eisen stellen die hiermee op gespannen voet staan.
<b><i>Gezonde cultuur en omgangsvormen</i></b>	<b><i>Gezonde afspraken en keuzes</i></b>
De bedrijfscultuur en de omgangsvormen hebben gezond, veilig en prettig werken als uitgangspunt en zijn hier geen belemmering voor. De leiding neemt klachten en suggesties van medewerkers serieus.	Er zijn concrete afspraken over het maken van gezonde en veilige keuzes in de dagelijkse praktijk, en leiding en medewerkers passen deze ook toe. Deze afspraken zijn dus niet alleen een beleid op papier.

### ***Aandacht van het management is onmisbaar***

Het overzicht maakt duidelijk dat een faciliterend werkklimaat niet vanzelf ontstaat. Vooral aandacht van het management is onmisbaar. Ontbreekt die, dan is een gezonde werkomgeving niet te realiseren. Het management is immers verantwoordelijk voor allerlei beslissingen die zeer bepalend zijn voor de mogelijkheden die medewerkers hebben om gezond en veilig te werken. Bijvoorbeeld de inrichting van de werkprocessen, de planningen, investeringen in machines, contracten met klanten en opdrachtgevers en de eisen die de organisatie stelt bij inkoop (bijvoorbeeld aan apparatuur en stoffen). Het management bepaalt ook hoeveel budget er beschikbaar is om te investeren in gezonde werkplekken, welke expertise daarvoor beschikbaar wordt gesteld en in welke mate medewerkers hier actief bij worden betrokken. Aandacht houdt ook in dat het management openstaat voor verbeteringsuggesties. En dat het leidinggevenden, medewerkers en arboadviseur(s) actief stimuleert om te werken aan een goed gezondheidsbeleid.

### ***'Kunnen en willen' hangen allereerst af van het werkklimaat***

Stelt de organisatie medewerkers in staat om gezond en veilig te (blijven) werken, dan is de volgende vraag of zij dit ook kunnen en willen (blok 3). Het antwoord hangt allereerst af van het werkklimaat. Dit moet medewerkers actief stimuleren om gezond en veilig te werken en waar nodig ondersteuning bieden. Denk bijvoorbeeld aan instructie, opleiding en toezicht. Er hoort ook een cultuur bij waarin je elkaar erop kunt aanspreken als iets niet gezond of veilig verloopt. En waarin er waardering is als zorgen en incidenten worden gemeld. Het kan zeker niet zo zijn dat medewerkers bang moeten zijn dat ze hierop worden afgerekend. Verder is de aanwezigheid van voldoende hulpmiddelen en persoonlijke beschermingsmiddelen van belang.

### ***Ook persoonlijke omstandigheden hebben invloed***

Tot slot spelen persoonlijke omstandigheden een rol, zoals de aan- of afwezigheid van gezondheidsvaardigheden, een gezonde leefstijl en problemen in de privésfeer. De taalbeheersing kan bijvoorbeeld een belemmering vormen om alle instructies goed tot zich te nemen. En zware mantelzorgtaken of ernstige financiële problemen kunnen zorgen voor gebrek aan concentratie – en dus voor onzorgvuldig en onveilig werken. Bij al deze factoren neemt het belang van stimulansen en steun vanuit de organisatie verder toe naarmate de persoonlijke context hier minder in voorziet. Dit laatste kan het voor een organisatie ook waardevol maken om met interventies voor gezond leven steun en stimulansen te bieden. Alles op een rij:

<b><i>Stimulansen en steun om gezond en veilig te (blijven) werken</i></b>			
<b>Voorlichting, instructie en opleiding (Noodzakelijk)</b>	<b>Hulp- en beschermingsmiddelen (Noodzakelijk)</b>	<b>Toezicht en voorbeeldgedrag (Noodzakelijk)</b>	<b>Interventies gezond leven (Optioneel)</b>
De organisatie verstrekt informatie, voorlichting, werkprocedures en veiligheidsmaatregelen en zorgt ervoor dat medewerkers voldoende zijn opgeleid om die correct te kunnen toepassen.	De organisatie verstrekt de juiste hulp- en beschermingsmiddelen om gezond en veilig te kunnen werken en verplicht medewerkers om die correct te gebruiken en toe te passen.	Leidinggevenden spreken medewerkers waar nodig aan op correcte toepassing van beschermende maatregelen en hulpmiddelen en geven zelf consequent het goede voorbeeld.	De organisatie biedt passende steun en stimulansen op het gebied van gezond leven als de persoonlijke situatie van medewerkers hierom vraagt en zij hiervoor openstaan.

### ***Ruimte voor ondersteuning gezond(er) leven is niet vanzelfsprekend***

Veel organisaties bieden interventies op het gebied van een gezonde leefstijl om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Dit kan variëren van een fietsenplan tot gezond eten in de kantine, en van hulp bij het stoppen met roken tot advies over eten en slapen aan medewerkers die nachtwerk verrichten. Zolang het een aanbod is waar medewerkers vrijwillig gebruik van kunnen maken kan dit een positieve impuls geven om aandacht te besteden aan de eigen gezondheid. Iemand's leefstijl kan echter ook leiden tot verminderd of onveilig functioneren op het werk. Organisaties die dan interventies willen aanbieden die ingrijpen in de persoonlijke context van medewerkers, kunnen en mogen dat uiteraard niet zomaar doen. De situatie moet hier aantoonbaar om vragen.

### ***Ruimte scheppen betekent eerst verantwoordelijkheid nemen***

Is er geen direct gevaar voor de gezondheid en veiligheid op de werkvloer, dan zullen werkgever en medewerker het er samen over eens moeten zijn dat ingrijpen gewenst is. In de praktijk zullen medewerkers er niet vanzelfsprekend voor openstaan om met hun werkgever over hun persoonlijke omstandigheden in gesprek te gaan. De werkgever zal hier actief ruimte voor moeten scheppen. De kans op een constructief gesprek is groter als de werkgever laat zien dat hij van zijn kant verantwoordelijkheid neemt voor de organisatiecontext van gezond en veilig werken, als een 'goed werkgever' die belang hecht aan het welzijn van zijn medewerkers. Door een goed arbobeleid te voeren, door een faciliterend werkklimaat te scheppen en door open te staan voor wensen en suggesties van medewerkers. Je kunt interventies voor gezond leven in dit opzicht zien als de sluitsteen van de organisatieaanpak voor gezond en veilig werken.

### 3. Aan de slag: van inventarisatie naar oplossingsrichtingen

Wil je in jouw organisatie bevorderen dat medewerkers gezond en veilig werken, nu en in de toekomst, dan kun je het best beginnen met het in kaart brengen van de huidige situatie. Waar bevinden zich knel- en verbeterpunten en waar bestaan deze precies uit? En als er meerdere verbeterpunten zijn: aan welke knoppen kun je dan het beste draaien om voortgang te boeken? Het doel is dat je een proces op gang brengt waarbij werkgever en medewerkers samen kijken waar de schoen wringt. Het kan verstandig zijn om hier externe deskundigen bij te betrekken, zodat je de intern al beschikbare deskundigheid aanvult. Op basis van de uitkomsten bepalen werkgever en medewerkers gezamenlijk hoe ze de geconstateerde knelpunten het beste kunnen oplossen.

#### **Op zoek naar de grootste knelpunten**

Het doel van de inventarisatie moet zijn om te achterhalen waar binnen je organisatie de grootste knelpunten zitten rond gezond en veilig werken. Wat je hierbij vooral moet zien te voorkomen, is dat er bij voorbaat mogelijkheden worden uitgesloten. In veel organisaties bestaat bijvoorbeeld de neiging om te kijken naar het gedrag van medewerkers, terwijl de organisatie onvoldoende mogelijkheden biedt om veilig en gezond te werken (blok 1 in het model) of er onvoldoende sprake is van een faciliterend werkklimaat (blok 2). Werknemers willen dan wel, maar het kan feitelijk niet. De praktijk wijst uit dat in veel organisaties op beide terreinen meer verbetering mogelijk is dan de betrokkenen aanvankelijk denken. De verbeterpunten in beeld krijgen gaat het best door aan medewerkers en leidinggevenden te (laten) vragen welke problemen zij in de praktijk ervaren. Door met mensen in gesprek te gaan over de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer, voorkom je dat je te veel uitgaat van de bestaande bedrijfsaanpak en knelpunten over het hoofd ziet.

#### ***Inventarisatie van de bestaande situatie: drie aandachtsgebieden***

Aanbod mogelijkheden	Facilitering	Motivatie en vaardigheden
Welke mogelijkheden krijgen medewerkers vanuit de organisatie om gezond en veilig te (blijven) werken? Is er een doordachte aanpak en in hoeverre sluit die aan bij door de medewerkers ervaren knelpunten?	In welke mate stelt de werkomgeving medewerkers in staat om van de aanwezige mogelijkheden gebruik te maken? Wat komt er in de dagelijkse praktijk op de werkvloer terecht van de organisatieaanpak voor gezond en veilig werken?	Beschikken medewerkers over de vaardigheden en motivatie om aanwezige mogelijkheden te benutten? Is hun persoonlijke situatie zodanig dat zij bereid en in staat zijn om gezond en veilig te (blijven) werken?

#### **Ondersteuning door externe adviseurs**

Het is verstandig om te overwegen of je bij het inventariseren ondersteuning kunt gebruiken van goede externe adviseurs. Zij hebben ervaring met dit werk en brengen waardevolle kennis in: geen enkele organisatie heeft immers 'alles' zelf in huis. Verder kunnen adviseurs bewaken dat de stem van alle betrokkenen wordt gehoord en zijn ze als buitenstaanders in staat om een objectief oordeel te geven. Tegelijk moet je voorkomen dat je het eigenaarschap bij deze adviseurs legt. Juist door dit in de organisatie zelf te houden en daar op alle plekken neer te leggen waar het thuishoort, zet je iedereen (al lerend) aan het werk. Uiteindelijk stel je samen in een rapportage vast waar je aan gaat werken, hoe je dit faseert en wie welke taken krijgt. Ben je betrokken bij het (laten) opstellen van zo'n rapportage, dan is het goed om in de gaten te houden wat hierin wel en juist niet gewenst is.

## Wel gewenst: de vinger op de zere plek

- De rapportage moet zo precies mogelijk aangeven op welke thema's het waar knelt en waarom dat zo is.
- Als er al oplossingen zijn, moet de rapportage aangeven of deze voldoen of niet en waardoor dat komt.
- Een opsomming van concrete oplossingsrichtingen en maatregelen voor het oplossen van knelpunten is ook prettig. Zeker als deze is gerangschikt naar thema en voorzien van een (aanbevolen) prioritering.

## Niet gewenst: voorgeschreven oplossingen

- De rapportage moet oplossingen op hoofdlijnen benoemen, maar mag ze nog niet nader invullen.
- Dit moeten management en medewerkers namelijk zélf doen, in goed overleg met elkaar.
- Om hen hierbij op weg te helpen moet de rapportage mogelijke interventies in elk geval rangschikken naar de drie eerdergenoemde factoren Aanbod mogelijkheden; Facilitering; Vaardigheden en motivatie.

### Aandacht voor specifieke groepen

Bij het in kaart (laten) brengen van knelpunten is het goed om je ervan bewust te zijn dat deze zich in de praktijk vaak concentreren bij specifieke groepen medewerkers. Door hier alert op te zijn, kun je de inventarisatie de juiste focus geven en later heel gericht verbeteringen inzetten die juist voor deze medewerkers maximaal resultaat opleveren. De volgende groepen, die elkaar overigens in de praktijk geregeld overlappen, verdienen in veel organisaties extra aandacht:

#### Extra aandacht verdienen werknemers met...

Intens belastend werk	Een combinatie van belastende factoren	Al aanwezige klachten	Lage sociaal-economische status	Flexibele contractvorm
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zowel langdurige als frequente belasting verhoogt de intensiteit.</li> <li>• De belasting kan zowel fysiek als psychosociaal van aard zijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ieder combinatie verhoogt de totale belasting.</li> <li>• Denk bijvoorbeeld aan fysiek én psychosociaal zwaar werk op ongunstige tijden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preventieve interventies komen voor hen mogelijk te laat.</li> <li>• Vaak is maatwerk nodig om de inzetbaarheid te waarborgen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doen vaker fysiek zwaar werk.</li> <li>• Worden vaker blootgesteld aan gevaarlijke stoffen.</li> <li>• Missen vaak kennis en vaardigheden rond gezondheid.</li> <li>• Hebben vaker een ongezonde leefstijl.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vormen in veel organisaties een vergeten groep.</li> <li>• Krijgen vaak de meest belastende taken toebedeeld.</li> <li>• Zijn vaker slachtoffer van ernstige arbeidsongevallen.</li> </ul>



## Signalen en hun betekenis

De inventarisatie kan ook baat hebben bij onderzoek van een reeks signalen die op specifieke knelpunten kunnen duiden. Het is handig om een idee te hebben van de diverse soorten signalen die je kunt verwachten en van de betekenis die ze kunnen hebben. Onderstaande tabel geeft een overzicht van mogelijke signalen, gerangschikt naar de drie thema's (blokken 1, 2 en 3) in het model voor gezond en veilig werken.

<b>Signalen en hun betekenis, gerangschikt naar thema</b>		
<b>1. Knelpunten rond het bieden van mogelijkheden</b>	<b>2. Knelpunten rond facilitering</b>	<b>3. Knelpunten rond vaardigheden en motivatie</b>
<p><b>Signalen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verzuim, klachten, dreigende uitval.</li><li>• Weinig beheersmaatregelen.</li><li>• Onduidelijkheid over kaders, regels, verantwoordelijkheden, budget.</li><li>• Veelvuldig uitstel van maatregelen.</li><li>• Geen betrokkenheid medewerkers bij ontwikkeling maatregelen.</li><li>• Maatregelen stroken niet met de arbeidshygiënische strategie.</li></ul>	<p><b>Signalen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Richtlijnen veilig en gezond werken staan haaks op productie-eisen.</li><li>• Eisen van opdrachtgevers of klanten belemmeren veilig en gezond werk.</li><li>• Bedrijfscultuur/onderlinge omgangsvormen belemmeren gezond en veilig werken.</li><li>• Het beleid is een papieren tijger, in de praktijk leeft het niet echt.</li></ul>	<p><b>Signalen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informatie, voorlichting, procedures of maatregelen zijn niet bekend bij of niet toegankelijk voor een deel van de medewerkers.</li><li>• Medewerkers zijn onvoldoende opgeleid om gezond en veilig te kunnen werken.</li><li>• Hulp- en beschermingsmiddelen voor gezond en veilig werken ontbreken of zijn onvoldoende</li></ul>

## In gesprek over een werkende aanpak

Er zijn veel factoren die daadwerkelijk gezond en veilig werken in een organisatie kunnen belemmeren. De kans is daarom zeker aanwezig dat je bij de inventarisatie met andere thema's op het gebied van duurzame inzetbaarheid in aanraking komt. Denk bijvoorbeeld aan [zware werkomstandigheden](#), de [arbeidstijden](#) of de behoefte aan flexibiliteit. Of aan de aandacht voor [leren, opleiding en loopbaan](#), de [arbeidsverhoudingen](#) of de [organisatie van het werk](#). Het kan verstandig zijn om zulke thema's in samenhang op te pakken. Dan is het belangrijk om goed te bekijken in welke volgorde dit het beste kan gebeuren. Maar het voornaamste is dat de inventarisatie de basis is voor een brede en constructieve dialoog. Uiteindelijk staat of valt alles ermee dat management en medewerkers met elkaar in gesprek komen over gezondheid en een werkende gezondheidsaanpak. En dat ze er vervolgens ook samen aan gaan werken.

# Interesse?

Wil je ook aan de slag met gezondheid en heb je behoefte aan advies, of ben je benieuwd naar andere sleutels tot duurzame inzetbaarheid? Neem contact met ons op, we helpen je graag verder!

[duurzaamahetwerk.nl](https://duurzaamahetwerk.nl)

Sociale Partners Samen voor Duurzame Inzetbaarheid  
Postbus 9208, 3506 Utrecht  
[info@spdi-duurzaamahetwerk.nl](mailto:info@spdi-duurzaamahetwerk.nl)