

Sleutel tot duurzame inzetbaarheid

Aan de slag met zwaar werk

Medewerkers die zwaar werk doen, lopen op termijn een verhoogd risico op gezondheidsklachten en uitval. Dit geldt bij werk dat fysiek zwaar is, maar ook bij werk dat grote psychische inspanning vraagt of mentaal belastend is, op onregelmatige tijden plaatsvindt of moet worden verricht onder zware fysische omstandigheden. De vraag is hoe dit kan worden voorkomen: is het werk zelf te verlichten, of zijn andere ingrepen nodig? Is het laatste het geval, dan kan het nodig zijn alternatieve oplossingen te zoeken zodat mensen duurzaam inzetbaar kunnen blijven. Bijvoorbeeld door het werk anders te organiseren of ander werk te doen.

Zulke oplossingen zijn niet altijd gemakkelijk te realiseren en vergen inzet van zowel medewerker als werkgever. Door knelpunten bespreekbaar te maken, is het wel degelijk mogelijk om oplossingen te vinden waarmee beide partijen tevreden kunnen zijn. Aan de slag gaan met zwaar werk kan daarmee een zeer waardevolle manier zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

1. Uitdagingen en kansen

Een goede aanpak voor zwaar werk ontwikkelen is vooral waardevol omdat dit voor alle betrokkenen voordeel oplevert. Het is wel belangrijk om goed af te spreken wat je in jouw organisatie of sector precies onder zwaar werk verstaat en wat je wilt bereiken. Anders ontstaat er spraakverwarring of loopt de dialoog zelfs volledig vast, terwijl het juist de bedoeling is dat deze tot werkende oplossingen leidt. Verder moet je er rekening mee houden dat maatregelen op dit terrein geld en inspanning kosten en complexe keuzes kunnen opleveren. Werkgever(s) en medewerkers, of hun vertegenwoordigers op sectorniveau, zullen samen moeten uitzoeken hoe ze de opbrengsten en investeringen van deze keuzes zo goed mogelijk onderling kunnen verdelen.

Oplossingen zijn een kwestie van geven en nemen

Een succesvolle aanpak van zwaar werk bevordert het werkplezier en behoedt medewerkers voor de gevolgen van beperktere inzetbaarheid en/of voortijdige uitval door gezondheidsklachten. Ook vergroot zo'n aanpak de kans dat de werkgever kan profiteren van optimale productiviteit bij de inzet van medewerkers. Maar aan maatregelen op dit terrein zijn altijd ook kosten, moeite en complexe beslissingen verbonden. Denk bijvoorbeeld aan de noodzaak om als werkgever te investeren. Of aan de onzekerheid waar een werknemer mee te maken krijgt als hij van werk moet wisselen of inkomensverlies moet accepteren. Het is belangrijk al deze aspecten goed bespreekbaar te maken. Oplossingen op het gebied van zwaar werk zijn een kwestie van geven en nemen, de kunst is om een goede balans te vinden.

Geven en nemen: zwaar werk binnen de MDIEU-regeling

Een goed voorbeeld van het principe van geven en nemen is de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid & Eerder Uittreden (MDIEU). Deze biedt subsidie voor RVU-uitkeringen die werkgevers betalen aan werknemers die eerder willen stoppen met werken, bijvoorbeeld omdat het werk te zwaar voor hen is. Voorwaarde is wel dat deze werkgevers tegelijkertijd óók investeren in duurzame inzetbaarheid, door hiervoor op sectorniveau activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren. Hiervoor kunnen zij volgens de MDIEU-regeling ook subsidie ontvangen. Het bevorderen van duurzame inzetbaarheid kan onder meer door een aanpak te ontwikkelen voor zwaar werk. Willen werkgevers- en werknemersorganisaties zo'n aanpak koppelen aan de RVU, dan moeten ze onderling overeenstemming bereiken over hoe dat precies gebeurt.

Over wat 'zwaar' is, valt te discussiëren

Een uitdaging die het gesprek over zwaar werk behoorlijk kan verstoren is dat het niet altijd eenvoudig is om te bepalen wanneer werk precies zwaar is. Er is op landelijk niveau bijvoorbeeld al jaren discussie over wat 'zware beroepen' zijn. Dit is lastig vast te stellen. Ook persoonlijke kenmerken spelen een rol: sommige medewerkers kunnen werk dat niet als zwaar is aangeduid toch als zwaar ervaren en andersom. Toch laten voorbeelden in diverse sectoren zien dat werkgevers en werknemers wel degelijk in staat zijn om te bepalen wat zij gezamenlijk onder 'zwaar werk' verstaan. In elke organisatie en in elke sector is een vruchtbaar gesprek te voeren over de vraag wat je juist dáár onder 'zwaar werk' moet verstaan. En dus ook over wat je eraan kunt doen.

Uitgaan van het doel en de oplossingsrichtingen werkt het beste

In de praktijk is het verstandig om je afbakening van zwaar werk te laten afhangen van wat je precies wilt bereiken en hoe je dat wilt doen. Er zijn twee doelen te onderscheiden: het voorkomen van zware werkomstandigheden en het omgaan met zware werkomstandigheden. Bij deze doelen liggen uiteenlopende oplossingsrichtingen voor de hand. Het is daarom belangrijk om zwaar werk goed te identificeren en in kaart te brengen. Vervolgens kun je interventies selecteren of ontwikkelen om de zware aspecten van het werk weg te nemen, te verminderen of er zo goed mogelijk mee om te gaan.

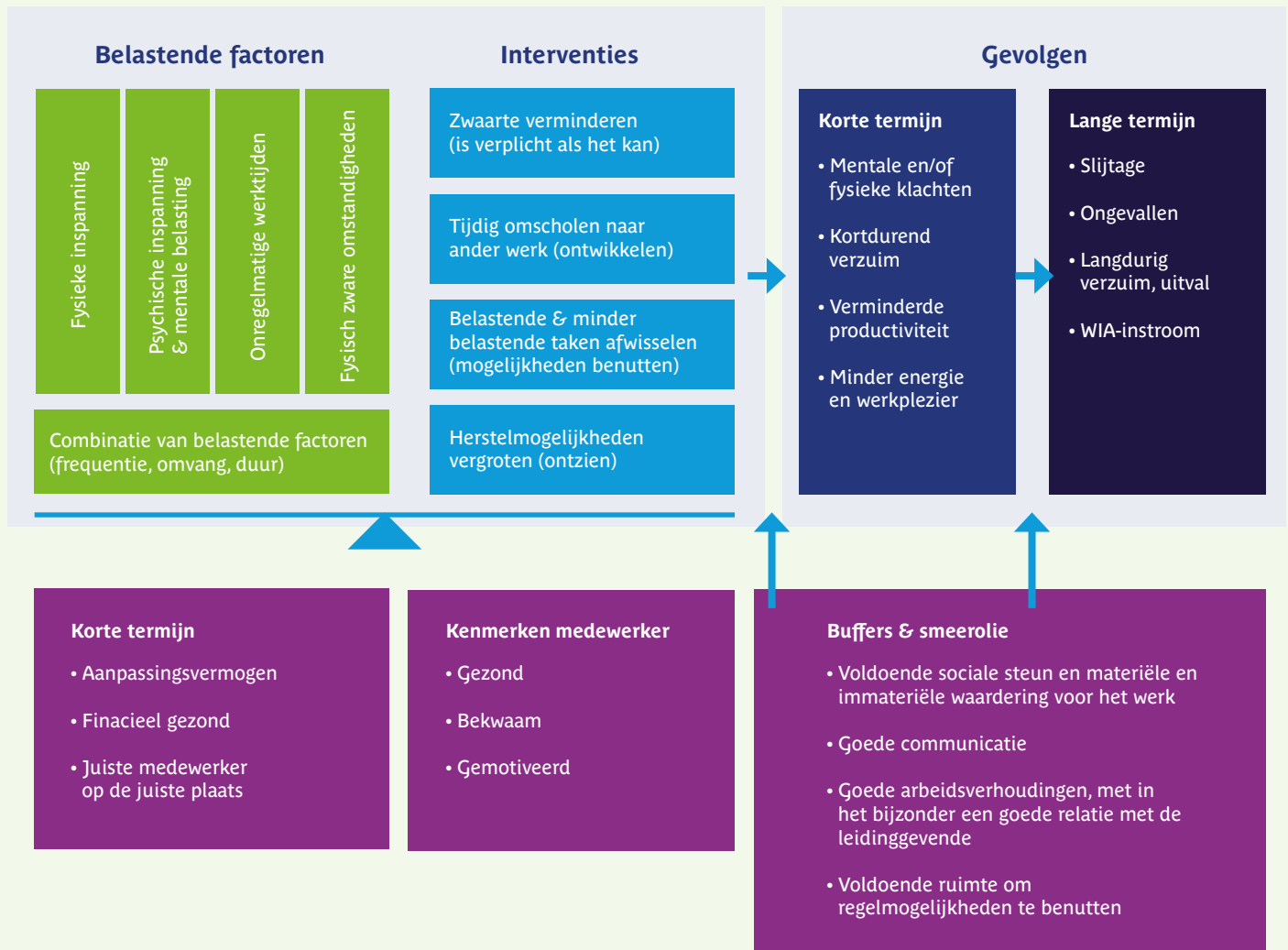
Ook andere thema's duurzame inzetbaarheid kunnen van belang zijn

Bij het aanpakken van zware werkomstandigheden kun je merken dat het nodig is om nadere verdieping te realiseren op andere thema's op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Welk(e) doel(en) je nastreeft, bepaalt doorgaans welke thema's voor jou het meest van belang zijn.

- Is het werk nog te verlichten, dan bieden (afhankelijk van de aard van de verzwarende factoren) de thema's [Arbeidsomstandigheden](#), [Arbeidstijden](#) en Duurzame flexibiliteit mogelijk aanknopingspunten.
- Gaat het eerder om zo goed mogelijk omgaan met werk dat niet lichter te maken is, dan zijn [Organisatie van werk](#), [Leren, ontwikkelen en loopbaan](#) en [Gezondheid](#) van belang.
- In beide situaties vormt het thema [Arbeidsverhoudingen](#) een belangrijk aandachtspunt. Goede interventies en samenwerking op het gebied van zwaar werk staan of vallen altijd bij de kwaliteit van de verhoudingen in je organisatie of sector.

2. Randvoorwaarden voor een succesvolle aanpak

Wil je in jouw organisatie of sector met zwaar werk aan de slag, dan zullen vertegenwoordigers van werkgever(s) en medewerkers samen moeten bepalen wat zij onder zwaar werk verstaan. En daarna wat ze kunnen en willen doen om hier zo goed mogelijk mee om te gaan. Dit zijn in de praktijk complexe besluitvormingsprocessen. Onderstaand model geeft een overzicht van de aspecten die hierbij een rol spelen.



Meerdere factoren kunnen werk zwaar maken

Zoals je in het model kunt zien, zijn er meerdere factoren die werk zwaar kunnen maken. Je kunt te maken hebben met werk dat veel fysieke inspanning vraagt. Maar ook met werk dat grote psychische inspanning vraagt of mentaal belastend is. Daarnaast kan het gegeven dat de werktijden onregelmatig zijn werk zwaar maken. Of de fysische omstandigheden waaronder het werk moet plaatsvinden: denk bijvoorbeeld aan lawaai, trillingen, hitte, kou of de aanwezigheid van gevaarlijke stoffen. In de praktijk gaat het meestal om een combinatie van meerdere van deze factoren. De uitdaging is dan om te bepalen welke factoren (vertegenwoordigers van) werkgever(s) en medewerkers in hun organisatie- of sectoraanpak kunnen en willen meenemen.

Frequentie, omvang en duur van de blootstelling zijn bepalend

Alleen factoren aanwijzen die werk zwaar maken is in de praktijk meestal niet voldoende om samen te bepalen wat je onder zwaar werk verstaat. Je wilt ook weten hoe zwaar de belastende factoren in de praktijk wegen. Hiervoor wil je weten hoe vaak ze voorkomen, welke omvang ze hebben en hoe langdurig medewerkers ermee te maken hebben. Het is altijd de combinatie van frequentie, omvang en duur van de belasting die bepaalt of werk (te) zwaar is en voor problemen zorgt.

<i>Frequentie, omvang en duur van blootstelling aan bezwarende factoren</i>		
Frequentie	Omvang	Duur
Komen de bezwarende factoren vaak voor? Zijn ze een kenmerkend en terugkerend aspect van het uitvoeren van de functie?	Als de bezwarende omstandigheden optreden, welke omvang hebben ze dan? Wat is de feitelijke impact van de belasting als kenmerkend aspect van het uitvoeren van de functie?	Wat is de blootstellingsduur van de kenmerkende aspecten van de functie gedurende het werkzame leven?

Het gaat om de balans tussen belasting en belastbaarheid

Naast de belasting die het werk oplevert, spelen natuurlijk ook de belastbaarheid van medewerkers en kenmerken van de organisatie een rol. De individuele belastbaarheid hangt af van persoonlijke omstandigheden zoals gezondheid, bekwaamheid en motivatie. Om het evenwicht te bewaren, zal de belasting altijd onder de op dat moment voor de betreffende medewerker geldende maximale belastbaarheid moeten liggen. Anders wordt de medewerker overbelast en treden bovenmatige slijtage en uitputting op. Verder zal de belasting parallel aan de bij het ouder worden van nature dalende belastbaarheid moeten afnemen. Als ze elkaar kruisen, treden slijtage en uitputting alsnog op. Een van de kenmerken van de organisatie die een rol kunnen spelen is bijvoorbeeld de financiële gezondheid. Deze kan veel onzekerheid opleveren en zowel de belasting als de belastbaarheid van medewerkers negatief beïnvloeden.

Meestal is de balans vanaf het begin al zoek

In de praktijk is de belasting bij zwaar werk meestal al vanaf het begin hoger dan gezond is en daalt hij bovendien onvoldoende mee met de gestaag afnemende belastbaarheid. Vervolgens wordt de te hoge belasting pas op latere leeftijd onderkend, als de schade al is aangericht en tot slijtage en uitputting leidt. We koppelen die dan vaak aan veroudering, terwijl de te hoge belasting de ware oorzaak is. Meestal zijn er ook wel degelijk gevolgen op korte termijn, maar (h)erkennen medewerker en werkgever die niet als signalen van te hoge belasting. Denk bijvoorbeeld aan de gevolgen die het model noemt: mentale of fysieke klachten, kortdurend verzuim, teruglopende productiviteit of verminderd werkplezier.

Niet al het werk is lichter te maken

De grote vraag is natuurlijk hoe je schade door overbelasting voorkomt. Is de belasting die het werk oplevert nog te verminderen, dan ligt het voor de hand dat je probeert om problemen allereerst op die manier te voorkomen. Dit is ook wettelijk verplicht, in het kader van de zorg voor goede [arbeidsomstandigheden](#). In de praktijk is er in sommige organisaties echter ook werk waarbij de belasting niet verder te verminderen is. Dan kom je voor de vraag te staan hoe je belasting en belastbaarheid toch in balans kunt houden.

Oplossingen liggen deels buiten het huidige werk

Heb je te maken met werk dat niet lichter te maken is, dan is de balans tussen belasting en belastbaarheid niet of niet volledig binnen de huidige werkzaamheden te realiseren. Je zult de oplossing dus geheel of gedeeltelijk daarbuiten moeten zoeken. Hierbij zijn drie denkrichtingen te onderscheiden.

Zwaar werk dat niet lichter te maken is: drie denkrichtingen

Tijdig omscholen naar ander werk (ontwikkelen)	Belastende en minder belastende taken afwisselen (mogelijkheden benutten)	Hersteltijd vergroten (ontzien)
<ul style="list-style-type: none"> • Bewustwording (loopbaanplanning) • Ontwikkelen competenties • Tijdig omscholing naar ander werk (tweede loopbaan) • Werk naar werk traject • Brugbanen 	<ul style="list-style-type: none"> • Job redesign en job crafting • Maatwerkafspraken • Taakroulatie • Medewerkers breder inzetbaar maken 	<ul style="list-style-type: none"> • Extra pauzes • Kortere dagelijkse werktijden • Aangepast rooster • Extra vrije dagen • Vrijwillig minder werken, 80-90-100 regelingen, deeltijdpensioen, RVU
<p>Inspirerende voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nestor functies: ruimte voor horizontale loopbaanstap (Academisch Medisch Centrum Universiteit van Amsterdam) 	<p>Inspirerende voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I-deals: maatwerkafspraken die goed zijn voor medewerker en organisatie en aanvaardbaar voor collega's 	<p>Inspirerende voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generatiepacten Gemeenten en Metaal & Techniek: vrijwillig minder werken • Senior fit haven: extra vrije tijd • Erkenning als Substantieel Bezwarende Functie (overheid)

Toepassing van oplossingen vraagt om buffers en smeerolie

Het succesvol toepassen van de drie denkrichtingen gaat niet altijd vanzelf, want ze vragen vaak om offers. De medewerker zal soms bereid moeten zijn om salaris in te leveren, of te accepteren dat hij ander werk moet gaan doen. Aan de andere kant moet de werkgever bijvoorbeeld willen investeren, of aanvaarden dat hij een ervaren kracht niet tot aan het pensioen aan zich kan binden. De offers accepteren en hindernissen overwinnen gaat in de praktijk gemakkelijker als enkele positieve elementen aanwezig zijn. Deze fungeren als buffers en smeerolie. Het gaat om:

- Voldoende sociale steun en materiële en immateriële waardering voor het werk.
- Goede communicatie.
- Goede [arbeidsverhoudingen](#), met in het bijzonder een goede relatie met de leidinggevende. Zodat er ruimte is om knelpunten rond belasting in het werk te bespreken en op te lossen.
- Voldoende ruimte vanuit de organisatie om van de denkrichtingen en regelmogelijkheden gebruik te maken.

Keuze interventies vraagt om aandacht voor meerdere groepen

Voorkomen dat zwaar, niet lichter te maken werk op latere leeftijd tot problemen leidt, doe je bij voorkeur door tijdig te anticiperen. Het liefst wil je jonge medewerkers vanaf hun eerste stappen op de werkvloer bewust maken van de risico's van zwaar werk. En vervolgens samen gedurende de gehele loopbaan kijken wat er nodig is om inzetbaar te blijven. Maar je hebt natuurlijk ook altijd te maken met medewerkers die al langer meedraaien. Binnen deze groep bevinden zich ook, helemaal aan het andere eind van het spectrum, oudere medewerkers die al met de nadelige gevolgen van zwaar werk te maken hebben. Voor hen zullen sommige oplossingsrichtingen in de praktijk niet haalbaar zijn.

Specifieke aanpak per doelgroep vergroot de impact

Een aanpak voor zwaar werk heeft de meeste positieve impact als je weet bij welke groepen medewerkers je het grootste verschil kunt maken. De volgende groepen verdienen je bijzondere aandacht als je inventariseert of zwaar werk in je organisatie of sector voorkomt en wat je eraan kunt doen. Daarnaast kunnen in de verschillende loopbaan- en levensfasen verschillende thema's een rol spelen. Denk aan werk-privé balans voor de groep 25 – 40 jaar (spitsuur). En aan loopbaan- en motivatievraagstukken bij de groep 40 - 55 jaar.

Zwaar werk: drie groepen die extra aandacht verdienen

Medewerkers aan het begin van een loopbaan met zwaar werk

Deze medewerkers zijn vaak jong en denken nog wel eens dat ze 'alles aan kunnen'. Potentiële gevolgen van het zware werk hebben zich nog niet geopenbaard. De medewerkers zien daarom geen bezwaren tegen de zware belasting of vinden die zelfs 'stoer'. Ook is er vaak financiële compensatie die het verleidelijk maakt risico's te nemen. De organisatie heeft vaak relatief weinig aandacht voor de risico's voor deze groep.

Medewerkers aan het einde van een loopbaan met zwaar werk

Deze medewerkers zijn dikwijls ouder en hebben al langer in bezwarende omstandigheden gewerkt, vaak ook in perioden waarin de situatie (nog) minder gunstig was dan nu. Velen hebben gezondheidsklachten door het zware werk, bij een deel leiden die tot uitval. Het is vaak te laat om problemen volledig te voorkomen. De organisatie heeft mogelijk wel een aanpak die tot doel heeft om verergering te beperken.

Flexkrachten

Deze medewerkers doen vaak het zwaarste werk bij (meerdere) inleners. Vooral de lager opgeleiden onder hen zijn vaak langdurig flexibel werkzaam. De inlener neemt ze doorgaans niet mee in zijn beleid voor duurzame inzetbaarheid, de uitlener redeneert vaak dat het werk maar tijdelijk is en de belasting dus ook. Hun smalle, vaak eenvoudige takenpakket roept een neiging op om hen als vervangbaar te zien.

3. Aan de slag: van analyse naar gerichte investeringen

Iedere goede aanpak voor zwaar werk begint met een analyse: waar in je organisatie of sector vormt zulk werk nu of in de toekomst een probleem en waarom is dat zo? Bij een goede aanpak stel je bij deze analyse uiteraard ook vast of het gaat om werk waarvan de zwaarte nog te verminderen is of werk waarbij het zaak is om zo goed mogelijk om te gaan met niet te vermijden belasting. Is eenmaal duidelijk waar de knelpunten zitten, dan kun je bepalen wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn.

Welke maatregelen je organisatie of sector vervolgens neemt, hangt af van de investeringen waar (vertegenwoordigers van) werkgever(s) en medewerkers het over eens kunnen worden.

<i>Zwaar werk aanpakken in vier stappen</i>	
A. Analyse	B. Verdiepende analyse
Beantwoording 3 kernvragen	Inventarisatie oplossingsrichtingen met stakeholders
C. Experimenteren	D. Opstellen meerjarenprogramma
Oplossingsrichtingen beproeven en evalueren	Zwaar werk voorkomen en/of er zo goed mogelijk mee omgaan

A. Goede analyse geeft antwoord op drie kernvragen

Om scherp te krijgen waar zwaar werk nu of in de toekomst een probleem vormt en waarom dat zo is, moet je drie kernvragen beantwoorden. Dit kun je bijvoorbeeld doen door gesprekken te voeren, vragenlijsten uit te zetten, systematisch te observeren of deskresearch uit te voeren. Het resultaat van de analyse is dat de huidige situatie én de aandachtspunten op sector- of organisatieniveau in kaart zijn gebracht.

<i>Analyse zwaar werk: drie kernvragen</i>		
Is er sprake van onontkoombaar zwaar werk ? Dus zwaar werk dat op termijn of op dit moment al tot slijtage, gezondheidsklachten en/of uitval leidt en dat niet is te voorkomen of te verlichten met maatregelen op het terrein van gezond en veilig werk?	Zijn er binnen de organisatie of sector functies of specifieke taken die zo veeleisend zijn dat je redelijkerwijs niet kunt verwachten dat medewerkers deze hun hele loopbaan kunnen volhouden?	Is er bij medewerkers sprake van een stapeling van belastende of als belastend ervaren werkomstandigheden die ertoe leiden dat zij het werk niet hun hele loopbaan kunnen volhouden?

B. Verdiepende analyse mondt uit in opsomming van oplossingsrichtingen

Omwille van de kwaliteit is het verstandig om bij de analyse in- en externe deskundigen te betrekken. Dit geldt zeker voor de verdiepende fase die erna komt. Hierin breng je samen met (vertegenwoordigers van) werkgever(s), specialisten en medewerkers in kaart met welke knelpunten je organisatie of sector het beste aan de slag kan gaan. Een belangrijke vraag hierbij is of het om knelpunten gaat waarbij de belasting nog te verminderen is of om knelpunten waarbij dit niet het geval is. Het antwoord bepaalt immers welke oplossingsrichtingen vervolgens voor de hand liggen. De analyse mondt uit in een definitieve beschrijving van de gewenste situatie en een opsomming van geschikte oplossingsrichtingen.

C. Experimenteren

Aan de hand van de gekozen oplossingsrichtingen kunnen (vertegenwoordigers van) werkgever(s) en medewerkers experimenten opzetten. Hierin proberen ze oplossingen uit door ze in de praktijk uit te voeren en vervolgens te evalueren. Dit is een intensief traject waarbij je rekening moet houden met een doorlooptijd van maximaal anderhalf jaar. De ervaringen dienen als basis voor het opzetten van een meerjarenprogramma. Binnen een sectorale aanpak leiden de uitkomsten tot best practices op bedrijfsniveau die de sector beschikbaar stelt aan alle bedrijven in de sector.

D. Opstellen meerjarenprogramma

In het meerjarenprogramma bepalen (vertegenwoordigers van) werkgever(s) en medewerkers hoe ze zwaar werk in de toekomst kunnen voorkomen en/of hoe ze omgaan met zwaar werk waarvan de belasting niet verder te verlichten is. Ze benutten hierbij de ervaringen uit de experimenten om een integrale aanpak te realiseren die tot winst leidt voor werkgever en werknemer.

Maatregelen zwaar werk dat niet te verlichten is: opbrengsten en investeringen

Werkgever		Werknemer	
Opbrengsten	Investeringen/offers	Opbrengsten	Investeringen
Minder verzuimkosten	Inregelen kost vaak tijd, geld en mogelijk extra capaciteit	Minder gezondheidsklachten	Werk of functie kwijtraken omdat je het werk niet vol kunt houden
Minder vroegtijdige uitval door ziekte	Aandacht voor zwaar werk maakt duidelijk dat er werk is dat je niet je hele loopbaan kunt volhouden. Dit kan onzekerheid en onrust veroorzaken	Het werken langer vol kunnen houden	Verlies van collega's die vroegtijdig vertrekken of zelf uit je vertrouwde omgeving gehaald worden als je ander werk gaat doen.
Beter imago	Mogelijk verlies van ervaren mensen als zij ander werk zoeken dat beter vol te houden is	Meer werkplezier, behoud betrokkenheid en motivatie	Risico om er bij ander werk financieel op achteruit te gaan, bijvoorbeeld door verlies van toeslagen
Hogere arbeidsproductiviteit	Maatregelen zijn nog niet altijd bewezen effectief, vooral bij onontkoombaar zwaar werk zijn de ervaringen beperkt	Meer energie voor werk en privé	Onzekerheid over de toekomst. Niet de garantie hebben dat je je baan tot je pensioen kunt behouden
		Optimale inzet van competenties: doen wat je goed kan en wat je aankunt	Moeten accepteren dat je sommige taken niet (meer) aankunt
		Nieuwe dingen <i>kunnen</i> leren	Nieuwe dingen <i>moeten</i> leren om op termijn ander werk te kunnen doen
		Arbeidsmarktwaarde vergroten: breder inzetbaar worden	Tijd en motivatie moeten opbrengen om alternatieven voor het huidige werk en de huidige organisatie te overwegen

Interesse?

Wil je ook aan de slag met zwaar werk 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!