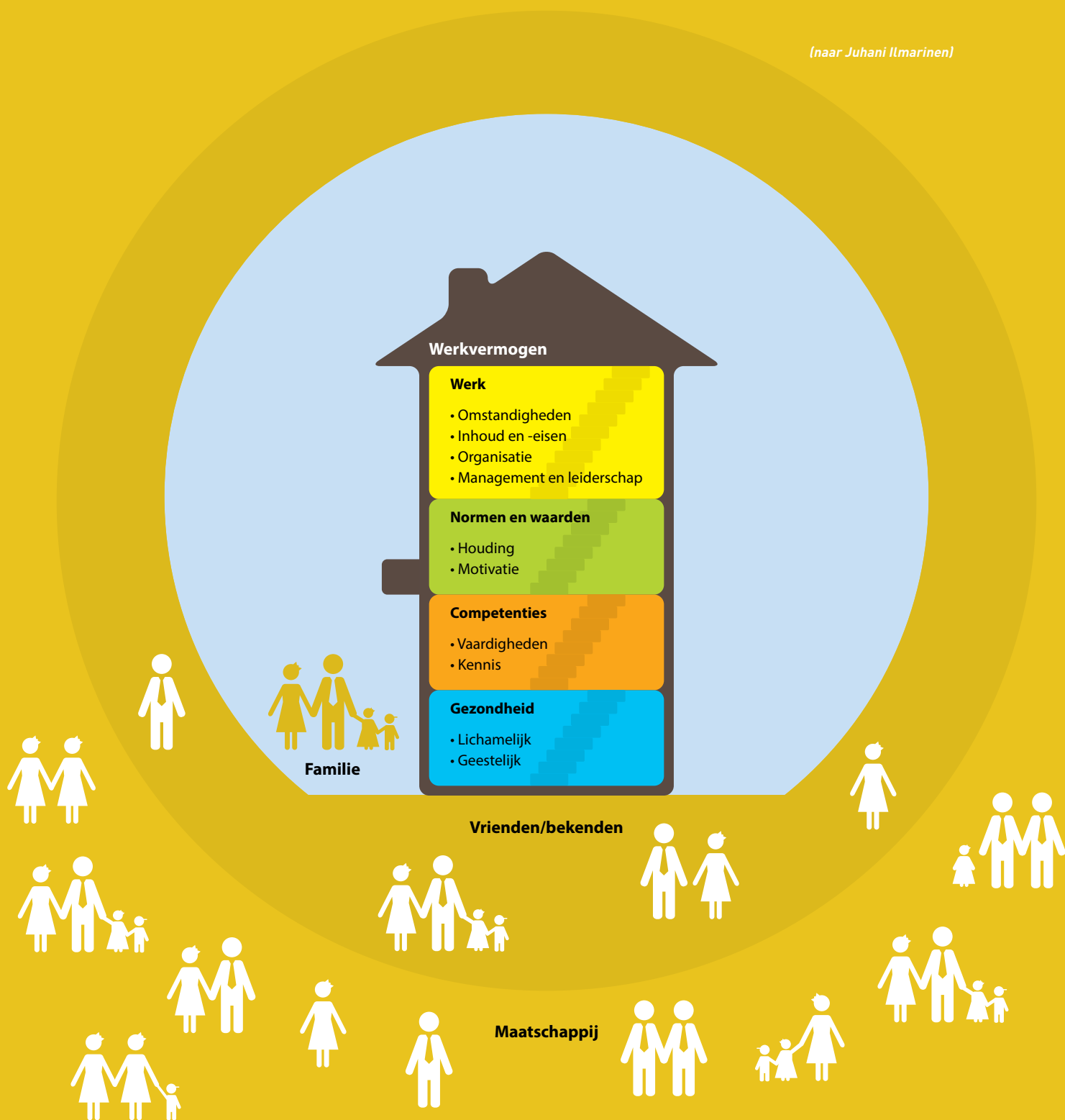


# Werken aan het huis van werkvermogen

De sleutel tot duurzame inzetbaarheid

(naar Juhani Ilmarinen)





## Colofon

### Samenstelling

Vlaamse overheid  
Beleidsdomein Werk en Sociale Economie  
Departement Werk en Sociale Economie  
Koning Albert II-laan 35 bus 20  
1030 Brussel  
02 553 42 56  
[www.werk.be](http://www.werk.be)

### Verantwoordelijke uitgever

Dirk Vanderpoorten  
Secretaris-generaal

### Depotnummer

D/2013/3241/170

### Lay-out

Perplex | Aalst

### Uitgave

Juni 2013

**Deze publicatie kwam tot stand met steun  
van het Europees Sociaal Fonds.**



## Wat is het Huis van Werkvermogen?

### Wat is werkvermogen?

Het werkvermogen geeft aan in welke mate een werknemer zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om zijn huidige werk uit te voeren. Het wordt bepaald door de balans tussen individuele kenmerken (gezondheid, competenties, waarden en houding) en werkvereisten. Als beide goed op elkaar zijn afgestemd, dan spreken we van een goed werkvermogen. Dat evenwicht is niet statisch, het evolueert in de tijd. Het is zaak om er

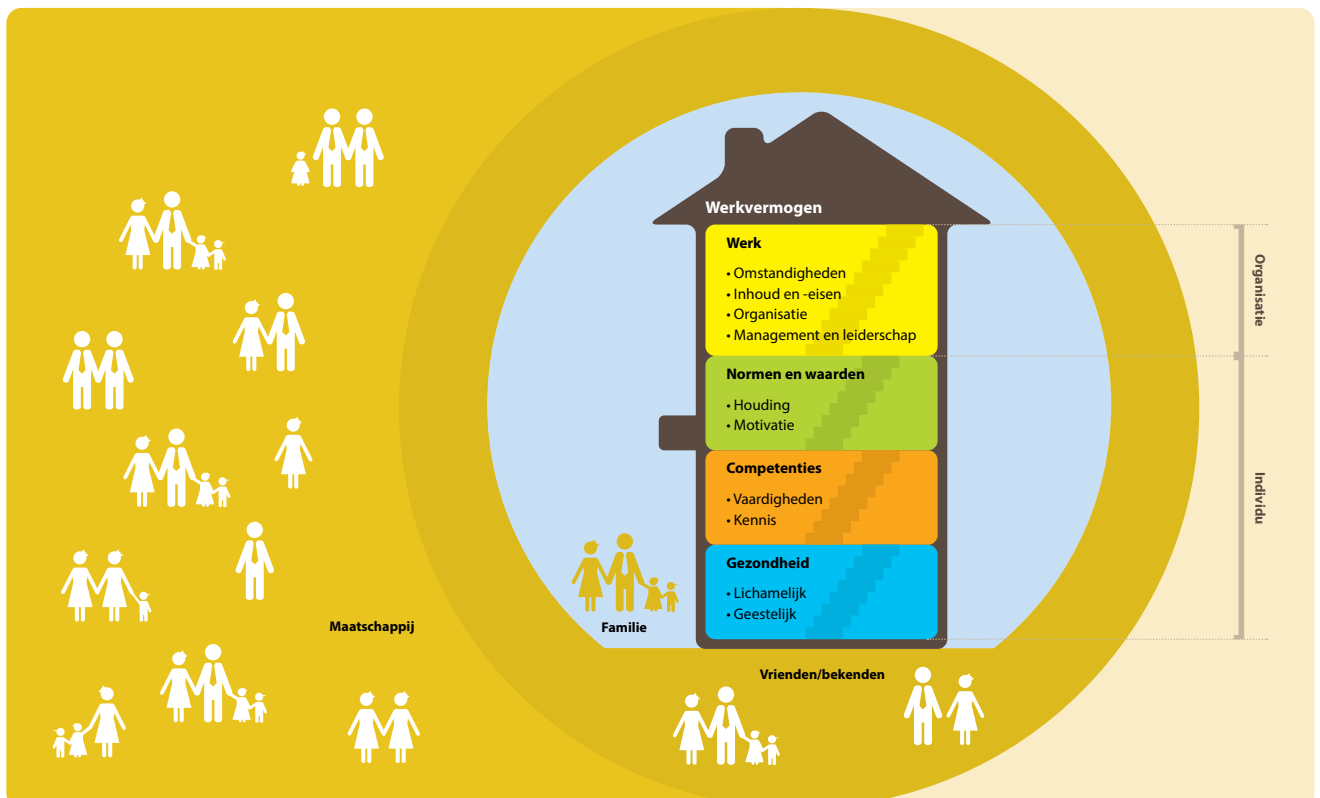
gedurende de ganse loopbaan regelmatig bij stil te staan en er zo voor te zorgen dat het werkvermogen behouden blijft of verbeterd kan worden.

### Wat is het Huis van Werkvermogen?

Het werkvermogen en de factoren die er een invloed op hebben, werden door de Finse professor Juhani Ilmarinen samengevat in het Huis van Werkvermogen.

Het dak van het huis is het werkvermogen en steunt op vier verdiepingen. Een dak staat pas stevig op een huis als alle verdiepingen in orde zijn. Is een verdieping aan renovatie toe, dan vermindert dit het werkvermogen. Een goed werkvermogen krijg je wanneer de eerste drie verdiepingen -die staan voor wat de werknemer kan en wil- in evenwicht zijn met de vierde verdieping -die aangeeft wat de organisatie verlangt.

De **basis** van het huis, of het fundament van een goed werkvermogen, is de **gezondheid** van de werknemer. Een goed werkvermogen steunt op een goede lichamelijke en psychische gezondheid.



(naar Juhani Ilmarinen)

De **eerste verdieping** staat symbool voor de **competenties** van de werknemer. Voor een goed werkvermogen moet deze beschikken over de juiste mix van kennis en vaardigheden om de beroepstaken uit te oefenen.

De **tweede verdieping** van het huis heeft te maken met de **normen en waarden** van de werknemer. Het gaat hier om waarden die de werknemer drijven, zoals respect, waardering en rechtvaardigheid, maar ook om de band met de organisatie. Kan de werknemer zich vinden in de waarden en normen van de organisatie? Wat is zijn/haar **houding tegenover werk**, hoe **gemotiveerd** is hij/zij? Waarden en normen kunnen veranderen doorheen de loopbaan, bijvoorbeeld door een gewijzigde gezinssituatie (bv. de geboorte van een kind), maar ook wanneer de organisatiecultuur van het bedrijf wijzigt.

De tweede verdieping heeft ook een **balkon**. Dat symboliseert het contact met de **directe omgeving**. De normen en waarden en de houding van een werknemer worden beïnvloed door het gezin, de vrienden, de deelname aan de samenleving. Met andere woorden: de directe omgeving en de activiteiten buiten het werk beïnvloeden dagelijks het werkvermogen. Positieve en negatieve ervaringen buiten het werk worden meegenomen naar het werk en omgekeerd. Een **goede werk-privé balans** is daarom ook noodzakelijk voor een goed werkvermogen.

De **derde verdieping** tenslotte vertegenwoordigt niet alleen de **werkomstandigheden**, de **inhoud van het werk en de werkeisen**, maar ook het **management en het leiderschap**. De werklust, de taakverdeling en de manier waarop het bedrijf geleid wordt bepalen mee het werkvermogen van de werknemers.

Doorheen het huis loopt een **trap**, want alle verdiepingen zijn onderling verbonden en beïnvloeden elkaar.

## Werkbaar werk en Het Huis van Werkvermogen

Werkbaar werk is werk dat **geen overmatige stress** oplevert, dat **voldoende leerkanalen** biedt, dat **motiverend** is en dat een **evenwichtige werk-privé balans** mogelijk maakt. Deze vier zogenaamde **werkbaarheidselementen** beïnvloeden het werkvermogen. Wie een werkbare job heeft, is minder vaak ziek (benedenverdieping), leert meer (eerste verdieping), heeft meer plezier in zijn werk (tweede verdieping) en is bijgevolg beter in staat om aan de werkvereisten te voldoen (derde verdieping). Werkbaar werk wordt beïnvloed door een aantal kenmerken van de arbeidssituatie, ze worden daarom **risicofactoren**

genoemd. Hiertoe behoren een hoge werkdruk, zware emotionele belasting, weinig taakvariatie, een gebrek aan autonomie, te weinig steun van de leiding en slechte arbeidsomstandigheden.

Werkbaar werk ondersteunt een goed werkvermogen. Naar analogie met een huis is het belangrijk dat het dak (werkvermogen) stevig staat op het huis (verdiepingen). Om het werkvermogen te behouden of te verbeteren moet elke verdieping in orde zijn. Dat gebeurt door ervoor te zorgen dat de gezondheid, competenties en motivatie van de werknemers ondersteund en bevorderd worden en dat de werkvereisten niet te belastend zijn. Ook voor de werknemer is een belangrijke rol weggelegd, dit door het onderhouden van zijn gezondheid (gezonde levensstijl), competenties (blijven ontwikkelen) en motivatie (positieve houding). Het behoud en de verbetering van het werkvermogen is de gedeelde verantwoordelijkheid van zowel werknemer als werkgever.

## Maatregelen voor actie

Het concept van het Huis van Werkvermogen kan uw organisatie helpen om het thema van werkvermogen en werkbaarheid intern bespreekbaar te maken. Hoe kunnen we het werkvermogen van onze werknemers en de werkbaarheid van onze jobs verbeteren? Op welke verdieping scoort onze organisatie goed en op welke minder goed? Deze fiches geven aan waarom het belangrijk is om te werken aan werkvermogen en werkbaarheid, we geven hints om knelpunten op te sporen en eraan te verhelpen.

Deze fiches zijn ook terug te vinden op [www.werkenaanwerkvermogen.be](http://www.werkenaanwerkvermogen.be)

Meer tips om te sleutelen aan werkbaar werk vindt u op [www.werkbaarwerk.be](http://www.werkbaarwerk.be)

## Waarom werken aan werkvermogen en werkbaarheid?

Een vergrijzende beroepsbevolking, vervroegde uittrede, toenemende stressklachten en een stijgend ziekteverzuim hebben het thema 'werkbaar werk' de afgelopen jaren meer naar de voorgrond gebracht. We moeten met zijn allen langer gaan werken, maar kunnen en willen we dat ook? Een **werkbare job en een goed werkvermogen** zorgen ervoor dat we **langer gezond en met werkgoesting aan de slag blijven** en daarvan zelfs **na pensionering nog de positieve effecten ervaren**.

Het **ziekteverzuim** in België was nooit eerder zo hoog. Zowel langdurig (2,33%) als kortdurig verzuim (2,44%) bereikte een **recordhoogte**. Langdurig verzuim wordt vooral veroorzaakt door arbeidsomstandigheden, motivatieproblemen, stress, burn-out en fysieke aandoeningen, al speelt ook het vergrijzen van de werknemerspopulatie een niet onbelangrijke rol. Al deze factoren vinden we terug in het Huis van Werkvermogen.

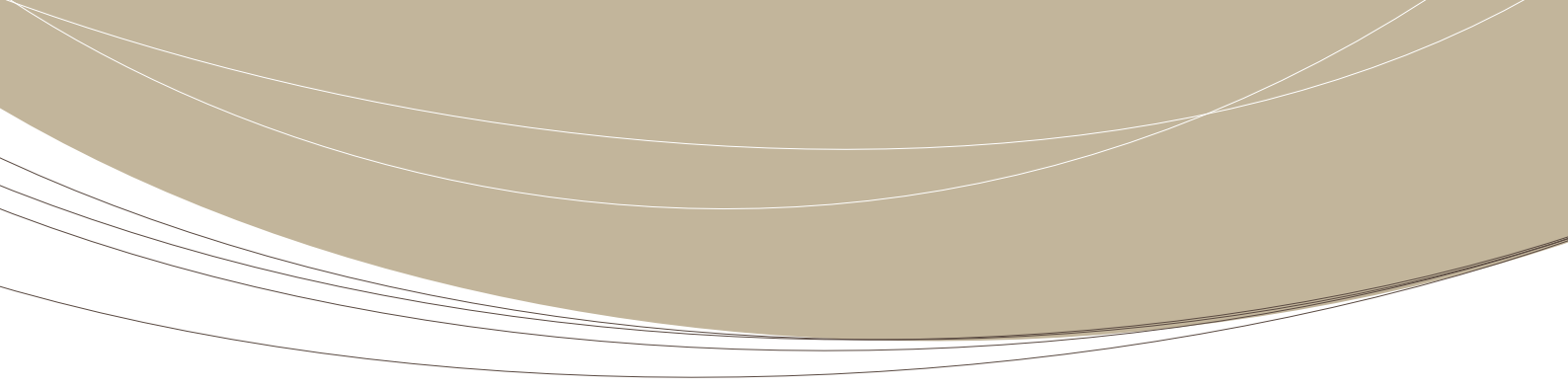
Investeren in het **behouden en het verbeteren van het werkvermogen** kan bijgevolg **ziekteverzuim voorkomen** en **kosten besparen**. Ziekteverzuim kost bedrijven met meer dan 100 medewerkers bijna 900 euro per jaar per werknemer. Een laag werkvermogen leidt bovendien tot een **daling van de prestaties, de kwaliteit van het geleverde werk en de productiviteit**.

Onderzoek in Finland toonde aan dat het werkvermogen niet alleen een goede voorspeller is van ziekteverzuim, maar ook van arbeidsongeschiktheid en vroegtijdige pensionering. Cijfers uit de werkbaarheidsmonitor geven aan dat **motivatieproblemen, werkstress en een problematische werk-privébalans** gepaard gaan met **ziekteverzuim** en het **verloop** bevorderen. **Leermogelijkheden, minder werkstress en een goede werk-privé balans** maken het voor werknemers echter **haalbaar om tot aan hun pensioen te werken**. Met andere woorden: een werkbare job en een goed werkvermogen zijn belangrijke **voorwaarden voor de duurzame inzetbaarheid** van werknemers.

Vastgesteld werd dat een laag werkvermogen tijdens de beroepsloopbaan na pensionering leidt tot een verminderde zelfstandigheid op latere leeftijd en zelfs tot een lagere levensverwachting.

Werken aan werkvermogen is bijgevolg in het belang van zowel werkgevers als werknemers.

Leeftijd is één van de kritische factoren voor een goed werkvermogen. Bij Nederlandse werknemers tussen 45 en 54 jaar geeft 11% aan een matig tot slecht werkvermogen te bezitten. Dat aandeel loopt op tot 20% bij 55 tot 64-jarigen en is met 29% het hoogst bij 65-plussers. Inzetten op ergonomische werkplekken, op bevordering van de gezondheid van werknemers én op goede leiderschapsvaardigheden kunnen er evenwel voor zorgen dat ook het werkvermogen van 50-plussers goed blijft. Werken aan werkvermogen in een organisatie hangt dan ook sterk samen met het voeren van **een leeftijdsbewust personeelsbeleid**.



## Hoe herken ik signalen dat werken aan werkvermogen en werkbaarheid noodzakelijk zijn?

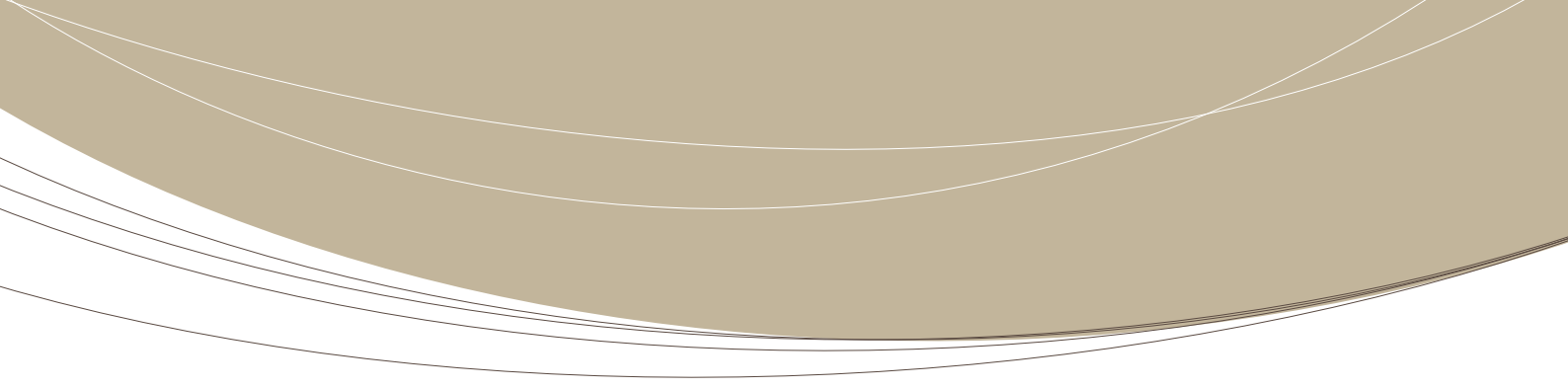
### Wat zijn knipperlichten?

Knipperlichten fungeren als waarschuwing. Zij signaleren dat het werkvermogen van werknemers in de organisatie onder druk staat of dat de werkbaarheid van de jobs in het gedrang komt.

### Knipperlichten

- Drastische transformaties in de organisatie (overnames, fusies, herstructureringen, nieuw management, ...)
- Regelmatige storingen in het productieproces of de dienstverlening
- Kwaliteitsproblemen
- Productiviteitsverlies
- Conflicten op de werkvloer
- Een slechte werksfeer
- Rekruteringsproblemen
- Hoog verloop
- Meer vervroegde uittrede
- Verminderd engagement
- Ontevredenheid
- Jobonzekerheid
- Regels die onvoldoende worden nageleefd
- Desinteresse om bij te scholen
- Problemen om gekwalificeerd personeel te vinden
- Veel arbeidsongevallen of bijna-ongevallen
- Hoog ziekteverzuim bij (bepaalde groepen van) werknemers
- Gezondheidsproblemen
- Stress klachten/Burn-out

Veel van deze gegevens zijn terug te vinden in de organisatie: in jaarverslagen van de ondernemingsraad, van het Comité Preventie en Bescherming op het Werk, in de verslagen van de interne of externe preventiedienst, de Sociale Balans, in administratieve gegevens, in de personeelspeiling, ...





# Hoe herken ik knelpunten op de 'werk'-verdieping?

## Hebben uw werknemers te maken met ...

### Problematische werkomstandigheden?

- Repetitief werk, belastende werkhouding, manueel hanteren van lasten, trillingen, overbelasting, (kwarts) stof, veel lawaai of storend geluid, te hoge of te lage temperatuur, ongevallen (o.a. ook arbeidsposten die slechts tot een bepaalde leeftijd kunnen uitgeoefend worden)
- Gebrekkige veiligheidsvoorzieningen, te weinig communicatie over veiligheidsvoorschriften

### Problematische werkinhoud en -eisen?

- Hoge werkdruk (hoog werktempo, tijdslimieten, te veel werk, overuren)
- Tijdsdruk/Stress
- Onduidelijke taakeisen
- Emotioneel belastend werk (typisch voor contactberoepen zoals verpleging, onderwijs, klantendiensten)

### Problematische werkorganisatie?

- Gebrek aan controle of autonomie bij het werk (weinig invloed op de planning en organisatie van de taken)
- Gebrek aan/onduidelijke verantwoordelijkheden
- Onvoorspelbare werkuren/wisselende werktijdregelingen
- Werkonzekerheid (veel tijdelijke contracten, ...)

### Problematisch management en leiderschap?

- Gebrek aan ondersteuning door collega's en leiding
- Gebrek aan respect
- Gebrek aan waardering
- Weinig mogelijkheden tot samenwerking (met collega's)
- Gebrek aan mogelijkheden voor overleg en participatie
- Gebrek aan communicatie
- Gebrek aan loopbaanbeleid



De **derde verdieping** focust op de **werkomstandigheden**, de **inhoud van het werk en de werkeisen**, maar ook op de **organisatie** en het **management en leiderschap**.

Hoe staat het met de werkvereisten? Wat is de werklust, hoe zijn de taken verdeeld en op welke manier wordt leiding gegeven? Al deze zaken spelen een rol bij het bepalen van het werkvermogen van werknemers.



## Zijn er in uw organisatie knelpunten op de 'werk'-verdieping?

Ja? Dan is de 'werk'-verdieping aan renovatie toe, kijk bij 'acties' hoe het anders kan.

Nee? Prima, check ook eens de andere verdiepingen.

# Hoe voorkom/ herstel ik knelpunten op de 'werk'-verdieping?

## Werken aan ...

### Goede werkomstandigheden, dankzij:

- Verbeteren van werkhouding en verminderen van tillen, heffen, ... (ergonomie, arbeidspostaanpassingen, ...)
- Vermijden van repetitief werk (meer afwisseling in het werk, taakrotatie)
- Verbetering van luchtkwaliteit
- Bescherming tegen schadelijke stoffen
- Vermindering van schade van machines en uitrusting
- Verbetering van uitrusting en veiligheid
- Preventie en optreden ingeval van pesten, ongewenst seksueel gedrag, lichamelijk geweld

### Goede werkinhoud en -eisen, dankzij:

- Aangepast werk: functiewijziging of wijziging verantwoordelijkheden, taakrotatie, taakverbreding of taakverrijking
- Aangepaste werkdruk en tijdsdruk
- Duidelijke taakomschrijving, werkinstructies en werkdoelstellingen (bv. via functieprofielen of via werkpostfiches)
- Verbeteren van de werkplanning
- Verhogen van autonomie en verantwoordelijkheid (zelfregulering)
- Afwisselend en boeiend werk

### Goede werkorganisatie, dankzij:

- Aangepaste werktijdregeling
- Organisatievernieuwing (innovatieve arbeidsorganisatie)
- Zelfsturende teams (autonomie van groep of team over werkrooster, verlofregeling, taakverdeling, ...)
- Goede werkvoorbereiding en planning
- Tijdige beschikbaarheid van geschikt materiaal, gereedschap en hulpmiddelen
- Mogelijkheid tot korte pauzes
- Inspraakmogelijkheden over werkorganisatie

## Werkvermogen

### Werk

- Omstandigheden
- Inhoud en -eisen
- Organisatie
- Management en leiderschap

### Normen en waarden

### Competenties

### Gezondheid

De **derde verdieping** focust op de **werkomstandigheden**, de **inhoud van het werk** en de **werkeisen**, maar ook op de **organisatie** en het **management en leiderschap**.

Op deze verdieping gaan we na wat de organisatie kan doen om het evenwicht tussen individuele kenmerken en werkvereisten te bewaren en zo het werkvermogen te ondersteunen. Fins onderzoek toont aan dat de manier van leidinggeven hier de grootste invloed heeft.

### Goed management en leiderschap, dankzij:

- Ontwikkelen management- en leiderschapsvaardigheden (waarderend leiderschap, coaching van leidinggevende vaardigheden, intervisie tussen leidinggevendenden, rolmodellen, meter-/peterschap)
- Goede communicatie- en inspraakmogelijkheden (bv. door middel van onthaalbeleid, werkoverleg, sociaal overleg, teamwerking, feedbackbeleid, functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken, ontmoetingsruimtes, ideeënbuis)
- Verhogen samenwerking en participatie
- Steun door leiding en collega's
- Duidelijke info over lonen, opleidings- en promotiemogelijkheden, geen discriminatie op het vlak van instroom, doorstroom en retentie
- Rechtvaardig en stabiel inkomen
- Aandacht voor diversiteit
- Re-integratiemanagement (na langdurige ziekte of arbeidsongeval)



Voor meer inspiratie, kijk naar:

[www.werkbaarwerk.be](http://www.werkbaarwerk.be)

## Hoe herken ik knelpunten op de 'normen en waarden'-verdieping?

Een positieve ingesteldheid tegenover het werk en de organisatie wordt bemoeilijkt wanneer werknemers:

- Zich onvoldoende gewaardeerd en gerespecteerd voelen
- Zich niet betrokken voelen
- Niet gemotiveerd zijn
- Het werk niet plezierig vinden
- Het werk niet nuttig en waardevol vinden
- Niet goed kunnen samenwerken in hun groep/team
- Weinig veranderbereidheid tonen
- Het gevoel krijgen dat loopbaanverwachtingen niet ingelost worden
- Zich niet kunnen vinden in de missie/visie van de organisatie
- Zich niet kunnen vinden in de waarden van de organisatie



De **tweede verdieping** van het huis heeft te maken met de **werkgerelateerde normen en waarden** van werknemers. Wat is hun **houding tegenover werk**? Hoe **gemotiveerd** zijn zij?

Deze waarden en normen fluctueren met de privésituatie (bv. geboorte van een kind, een ernstige ziekte, ...), maar ook met veranderingen in de organisatiecultuur van het bedrijf (bv. nieuwe leidinggevenden).



**Zijn er knelpunten aanwezig in uw organisatie op de verdieping 'normen en waarden'?**

Ja? Dan is de 'normen en waarden'-verdieping aan renovatie toe, kijk bij 'acties' hoe het anders kan.

Nee? Prima, check ook eens de andere verdiepingen.

## Hoe voorkom/ herstel ik knelpunten op de 'normen en waarden'- verdieping?

Onze **organisatie** streeft naar werknemers die gemotiveerd zijn, werkgoesting hebben, zich betrokken, gewaardeerd en erkend voelen, met een hart voor de zaak en die de missie en visie van het bedrijf onderschrijven.

Waarden, normen en houdingen zijn moeilijk direct te beïnvloeden. Omdat positieve en negatieve ervaringen op het werk sterk doordringen tot 'normen en waarden'-verdieping, zijn de hefboomen dan ook meestal op de werk-verdieping te vinden.

**Als organisatie kan ik de werkgoesting en daarmee ook het werkvermogen bevorderen door aandacht te besteden aan (© 2005 - UHasselt):**

- Werkondersteuning (naar meer collegiale advisering, supervisie, individuele coaching, groepscoaching,...)
- Erkenning (naar meer respect, waardering, opnemen van verantwoordelijkheid, beloning,...)
- Regelruimte (zelfsturing, autonomie,...)
- Kennis(door)stroom (kennis en ervaring doorgeven, borgen,...)
- Gezondheid en welzijn (veiligheid, stress, burn-out,...)
- Organisatiecommitment (betrokkenheid, eigenaarschap, bereidheid tot actie, gedragenheid,...)
- Evenwicht werk-privé
- Samen-Werken en Samen-zijn (verbeteren van teamwerking 'jong' en 'oud',...)
- Talentontwikkeling (competentieontwikkeling, ontwikkeling van kwaliteiten,...)
- Innoverend en inspirerend leiderschap (leiderschapsontwikkeling naar een meer coachende en faciliterende rol,...)
- Netwerken (contacten leggen en koesteren,...)
- Groeikansen (werken aan persoonlijke ontwikkeling en het mee creëren van de nodige condities hiertoe,...)



De **tweede verdieping** van het huis heeft te maken met de **werkgerelateerde normen en waarden** van werknemers. Wat is hun **houding tegenover werk**? Hoe **gemotiveerd** zijn zij?

Deze verdieping is het sterkst verbonden met de 'werk'-verdieping. Positieve of negatieve ervaringen op het werk (slechte werksfeer, slechte leiding, ...) sijpelen immers door naar de 'normen en waarden'-verdieping. Op deze verdieping wordt de beslissing genomen om (langer) aan het werk te blijven.

**Als organisatie zorg ik voor werknemers die zich thuis voelen in de organisatie, door:**

- Te zoeken naar overeenstemming tussen de organisatiecultuur en de normen en waarden van de werknemer, indirect via verbeteringen in de management- en leiderschapsvaardigheden

**Als werknemer sta ik open voor:**

- Samenwerking met collega's
- Diversiteit op de werkvloer
- Nieuwe ervaringen



**Voor meer inspiratie, kijk naar:**

[www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/leren-en-motiveren](http://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/leren-en-motiveren)

[www.ouderenenarbeid.be/werkgoestingKMO.asp](http://www.ouderenenarbeid.be/werkgoestingKMO.asp)

## Hoe herken ik knelpunten op de 'competenties'-verdieping?

- De competenties (kennis en vaardigheden) van de werknemers in de organisatie stemmen niet overeen met de eisen of wensen van de organisatie
- Werknemers hebben niet het gevoel dat hun kennis en kunde naar waarde wordt geschat
- Werknemers maken fouten
- Werknemers zijn niet mee met nieuwe ontwikkelingen
- Kennis verdwijnt wanneer (oudere) werknemers de organisatie verlaten

### Dat kan te wijten zijn aan:

- Het ontbreken van overeenstemming tussen functievereisten en bekwaamheden
- Geen zicht op de aanwezigheid van (interessante) talenten
- Te weinig inzetten van de talenten van werknemers
- Te weinig opleiding- of bijscholingsmogelijkheden
- Een slechte overdracht van kennis op de werkvloer, weinig kennisborging
- Onvoldoende mogelijkheid tot het leren van nieuwe dingen in de job of in functie van een andere job binnen de organisatie, ...
- Weinig kans tot persoonlijke groei en ontwikkeling
- Geen of weinig uitwisseling over competenties, mogelijkheden, kansen, opleiding



De **eerste verdieping** richt zich op **competenties**. Voor een goed werkvermogen is het noodzakelijk om over de juiste mix van kennis en vaardigheden te beschikken om de beroepstaken uit te oefenen.



### Zijn er knelpunten aanwezig in uw organisatie op de 'competenties'-verdieping?

Ja? Dan is de 'competenties'-verdieping aan renovatie toe, kijk bij 'acties' hoe het anders kan.

Nee? Prima, check ook eens de andere verdiepingen.

# Hoe voorkom/ herstel ik knelpunten op de 'competenties'- verdieping?

## In onze organisatie wordt gewerkt aan:

- Competentiemanagement: erkennen, ontwikkelen en inzetten van competenties en talenten van werknemers in functie van zowel bedrijfsdoelen als persoonlijke wensen en ambities
- Evolutie naar competentie- en fleximatrix zodat meer op basis van ieders sterktes kan ingezet worden
- Zicht op welke competentieprofielen gewenst/ beschikbaar zullen zijn in de toekomst
- Leerbeleid: strategisch opleidingsplan op maat van de organisatie en persoonlijk ontwikkelingsplan op maat van de werknemer
- Aanbieden van leer- en ontplooiingsmogelijkheden, bijscholing, cursus, werkplekleren, loopbaanplanning, persoonlijk ontwikkelingsplan, ...
- Tijd en ruimte voorzien voor leren en om te groeien in de job
- Kennismanagement: borgen van aanwezige kennis, kennisdeling en kennistransfer, mentorship

## Als werknemer sta ik open voor:

- Het (h)erkennen van mijn sterktes en het behoud ervan
- Het grijpen van kansen op ontwikkeling: bereid zijn om doorheen gans de loopbaan bij te leren, ook op oudere leeftijd
- Kennisoverdracht
- Coaching, wanneer de persoonlijke kennis en vaardigheden ontoereikend blijken



De **eerste verdieping** richt zich op **competenties**. Voor een goed werkvermogen is het noodzakelijk om over de juiste mix van kennis en vaardigheden te beschikken om de beroepstaken uit te oefenen. Organisaties evolueren in de tijd en dus ook de benodigde competenties.



Voor meer inspiratie, kijk naar:

[www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/leren-en-motiveren](http://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/leren-en-motiveren)

## Hoe herken ik knelpunten op de 'gezondheid'-verdieping?

De gezondheid (lichamelijk en geestelijk) van de werknemers in de organisatie laat hen niet toe te voldoen aan de eisen van het werk en/of de werkomstandigheden.

### Dit uit zich in:

- Stress
- Burn-out
- Slechte slaapkwaliteit
- Aandoeningen van het bewegingsapparaat (bv. gewrichten), hart- en vaatziekten (bv. hoge bloeddruk), longaandoeningen
- Ziekteverzuim
- Arbeidsongevallen

### Daarom is het belangrijk stil te staan bij:

- Moeilijke werkomstandigheden
- Problematische werkinhoud en -eisen
- Slechte werkorganisatie
- Ondermaats management en leiderschap

Deze elementen van de 'werk'-verdieping kunnen een invloed hebben op de gezondheid van werknemers.

**Naast de werkomgeving en -vereisten kan een slechte gezondheid (lichamelijk of geestelijk) een gevolg zijn van persoonlijke levensstijlkenmerken die tot de privésfeer behoren en waar het aan de werknemer zelf toekomt hier bij stil te staan:**

- Ongezonde leefstijl
- Roken
- Alcoholgebruik
- Druggebruik
- Weinig beweging
- Ongezonde voeding
- Slaaptekort



De **basis** van het huis, of het fundament van een goed werkvermogen, is de **gezondheid** van de werknemer. Een goed werkvermogen steunt op een goede lichamelijke en psychische gezondheid.



### Zijn er knelpunten aanwezig in uw organisatie op de 'gezond'-verdieping?

Ja? Dan is de 'gezondheid'-verdieping aan renovatie toe, kijk bij 'acties' hoe het anders kan.

Nee? Prima, check ook eens de andere verdiepingen.

## Hoe voorkom/ herstel ik knelpunten op de 'gezondheid'- verdieping?

De organisatie kan de gezondheid van zijn werknemers beschermen/verbeteren door te werken aan ...

- Maatregelen op de 'werk'-verdieping die de arbeidssituatie kunnen verbeteren en stressklachten verminderen
- Gezondheidspromotie
  - Gezondheidspromotieprogramma (preventief) gericht op de bevordering van gezondheid via levensstijl (eten, drinken, lichamelijke activiteit, herstellen en slapen)
  - Organiseren van sportactiviteiten
  - Aanbieden recreatieve mogelijkheden
- Ergonomie, veiligheid en preventie
  - Ergonomische verbeteringen op de werkplek, ...
  - Duidelijke communicatie en voldoende informatie over veiligheid op de werkplek

Deze maatregelen dienen in goed overleg tussen werkgever- en werknemersvertegenwoordiging tot stand te komen (belang van sociale dialoog)

De werknemer houdt zijn werkvermogen op peil door aandacht voor:

- Veiligheidsregels in de organisatie
- Gezonde levensstijl
- Voldoende tijd voor rust en ontspanning
- Een goede werk-privé balans



De **basis** van het huis, of het fundament van een goed werkvermogen, is de **gezondheid** van de werknemer. Een goed werkvermogen steunt op een goede lichamelijke en psychische gezondheid.



Voor meer inspiratie, kijk naar:

[www.vigez.be](http://www.vigez.be)

[www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/werkstress](http://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/werkstress)

[www.ervaringsfonds.be](http://www.ervaringsfonds.be)



## Hoe herken ik knelpunten in de werk-privé balans?

Werknemers hebben onvoldoende tijd voor gezin, vrienden en hobby's (bv. ze kunnen niet op de gewenste tijdstippen deelnemen aan georganiseerde sportactiviteiten, aanwezig zijn voor de kinderen, zorgen voor ouderen, actief zijn als vrijwilliger, ...)

### In onze organisatie is:

- Geen mogelijkheid om de werktijd aan te passen in functie van het privéleven (bv. via glijdende werkuren of telewerken die kinderopvang mogelijk maken)
- Geen flexibiliteit in de planning van werkuren en het opnemen van verlof
- Regelmatig overwerk

### In onze organisatie zijn:

- Werknemers zo moe dat ze thuis aan niets toekomen
- Onvoorspelbare werkuren courant



Het werkvermogen van een individu wordt niet alleen bepaald door zijn gezondheid, zijn competenties en zijn waarden en de mate waarin deze in overeenstemming zijn met de werkvereisten.

Deze individuele kenmerken worden ook beïnvloed van buitenaf, door familie, vrienden en de samenleving in zijn geheel. De werk-privé balans heeft een effect op het werkvermogen. Een stresserende job of overwerk heeft gevolgen voor gezin, familie en vrienden. Omgekeerd werkt de privésfeer door op het werk.



### Zijn er knelpunten aanwezig in uw organisatie wat betreft de 'werk-privé balans'?

Ja? Dan is er werk aan de winkel, kijk bij 'acties' hoe het anders kan.

Nee? Prima, check ook de rest van het huis.

# Hoe voorkom/ herstel ik knelpunten in de werk-privé balans?

Een goede werk-privé balans ontstaat wanneer de eisen van het werk verenigbaar zijn met het privéleven. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt er onder meer rekening mee dat het werk in bepaalde periodes van het leven werk iets minder centraal staat (bv. bij geboorte van een kind, ziekte van een naaste, nood aan herbronning, ...).

**Onze organisatie heeft oog voor een goede werk-privé balans, bv. door:**

- Aangepaste werkdruk en tijdsdruk, realistische deadlines, ...
- Mogelijkheid tot aangepaste werktijdregeling, glijdende werkuren, het werken met plus- en minprestaties, plaatsonafhankelijk werken om bv. woon-werkverplaatsingen uit te sparen
- Het aanbieden van ondersteunende diensten, zoals kinderopvang van of door het werk, strijkdienst, boodschappendienst, ... afgestemd op de noden van de werknemers
- Een regelmatige evaluatie van de werk-privé balans: zoeken naar de oorzaken van knelpunten en mogelijke oplossingen in de organisatie bespreekbaar maken
- Aandacht voor de werk-privé balans tijdens sociaal overleg en sociale dialoog over dit thema



Een goede werk-privé balans heeft een positieve invloed op motivatie en gezondheid. Ze zorgt ervoor dat men aan de werkvereisten kan voldoen en is dus essentieel voor een goed werkvermogen.



**Voor meer inspiratie, kijk naar:**

[www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/werk-privébalans/](http://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/werk-privébalans/)



## Werkvermogen

### Werk

- Omstandigheden
- Inhoud en -eisen
- Organisatie
- Management en leiderschap

### Normen en waarden

- Houding
- Motivatie

### Competenties

- Vaardigheden
- Kennis

### Gezondheid

- Lichamelijk
- Geestelijk

## Werknemers in mijn organisatie zijn duurzaam inzetbaar (aandachtspunten voor de werkgever)

De **werkvereisten** laten toe om aan het werk te blijven tot de pensioenleeftijd. De leidinggevenden kennen de sterktes en behoeften van werknemers en houden er rekening mee.

Werknemers vinden hun werk **nuttig** en **waardevol**. Ze zijn tevreden en **gemotiveerd**.

Werknemers beschikken over voldoende kennis en vaardigheden, zij krijgen bijscholing om hun **competenties** nu en in de toekomst op peil te houden.

Werknemers beschikken over een job met een redelijke belasting zodat ze **gezondheid** aan het werk kunnen blijven, nu en in de toekomst.

Dit huis toont hoe werkgever en werknemer kunnen **samenwerken aan het behouden en verbeteren van het werkvermogen**. Het bevat vragen en aandachtspunten die kunnen dienen als startpunt voor een groeps- of functioneringsgesprek.

VOOR MEER INFO:  
[werkenaanwerkvermogen.be](http://werkenaanwerkvermogen.be)



## Werkvermogen behouden en verbeteren (vragen aan de werknemer, start van een dialoog met de werkgever)

- Wat kan de organisatie doen om de balans tussen werkvereisten en individuele capaciteiten in evenwicht te houden?
- Zijn werk en privé combineerbaar?

- Wat kan de organisatie doen om mijn werkgeesting te geven?
- Wat drijft mij? Hoe blijf ik gemotiveerd?

- Wat kan de organisatie doen om mijn competenties op peil te houden?
- Wat kan ik als werknemer doen om competent te blijven?

- Wat kan de organisatie doen om mij gezond aan het werk te houden?
- Wat kan ik als werknemer doen om gezond aan het werk te blijven?



knippen .....  
vouwen .....



## BRONNEN

Gould, R., Ilmarinen, J; Järvisalo, J. & S. Koskinen (eds).  
Dimensions of Work Ability. Results of the Health  
2000 Survey, Published by the Finnish Centre  
for Pensions, The Social Insurance Institution,  
National Public Health Institute, Finnish Institute of  
Occupational Health, Helsinki 2008.

Ilmarinen, J. Bevordering van actief ouder worden op  
het werk. European Agency for Safety and Health at  
Work, <http://osha.europa.eu>

Kloimüller I., Klausz G. & R. Czeskleba. Das Haus der  
Arbeitsfähigkeit bauen. Eine Bauanleitung um  
Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern, 2012.

Mes, M. & M. de Groot. Informatiebrochure.  
Duurzame inzetbaarheid en de WAI vanuit  
werknemersperspectief, CINOP, 's-Hertogenbosch,  
2010.

SD Worx. Out of Office. Ziekteverzuim 2012.

Van Rossum, Sietske (2010). Aan de slag met de  
WAI. Presentatie op de studiedag week van het  
werkvermogen, 12 november 2010.

<http://www.werkbaarwerk.be>

<http://www.ouderenenarbeid.be/werkgoestingKMO.asp>

<http://www.blikopwerk.nl/work-ability-index>