

Praktijkverhaal

Een leven lang lekker werken - Een adviesproject naar duurzame inzetbaarheid bij een afval-energie centrale

Edo Houwing¹

Achtergrond

Veel organisaties zien zich bij duurzame inzetbaarheid geconfronteerd met allerlei wijzigingen in de realiteit van alle dag. Er zijn steeds meer medewerkers met langdurige dienstverbanden, die vaak al op jonge leeftijd zijn gaan werken. De werkdruk is de laatste jaren toegenomen. Veel functies zijn feitelijk niet ontworpen voor de afnemende belastbaarheid van oudere medewerkers. Ook als op zich voor goede arbeidsomstandigheden is gezorgd, en er aandacht is voor het functieontwerp, loopt een deel van de medewerkers er tegenaan dat het werk hen boven de 55 jaar steeds zwaarder valt. Daarnaast krijgen sommige medewerkers helaas te maken met fysieke klachten, die meer met leeftijd dan met werk te maken hebben.

Anderzijds is er de versobering van de sociale zekerheid: daar waar enkele jaren terug medewerkers vervroegd met pensioen konden of (gedeeltelijk) werden afgekeurd, zien we nu een stijgende pensioenleeftijd en een versobering van de WAO/WIA. Mensen moeten (ook met een beperking) langer doorwerken.

Aanleiding

Een afval-energiecentrale zag zich geconfronteerd met alle bovengenoemde aspecten. Daarbij komt dat binnen dit bedrijf een deel van de functies gekenmerkt wordt door een eenzijdige belasting, en de arbeidsomstandigheden doorgaans zwaar zijn. Er wordt immers met vuilnis gewerkt.

Ten tijde van het onderzoek in 2012 was het nog de mogelijk om met 62 jaar met vroegpensioen te gaan, en binnen het bedrijf was een grote groep werknemers aanwezig die daarvoor in aanmerking zou kunnen komen. Dit zou voor het bedrijf echter grote financiële consequenties hebben gehad. Verder was er sprake van een groep medewerkers die door wilden en/of moesten werken, maar tegen belastbaarheidsproblemen begonnen aan te lopen. Voor de organisatie waren deze zaken aanleiding om een nieuw beleid "Duurzame Inzetbaarheid" te willen formuleren, waarbij ik als Arbeids- en Organisatiedeskundige om advies werd gevraagd.

Context

De organisatie bevindt zich in een sterk veranderende markt. Daar waar ooit het doel van de eigenaren (gemeentes in de omgeving) was om de afvalberg te verkleinen, is de organisatie inmiddels veranderd in een leverancier van energie (warmte en gas). Verder zijn bijna

alle restproducten van de afvalverbranding handelswaar geworden. Dat maakt dat het verdienmodel sterk is gewijzigd, en blijft veranderen; het geld werd verdiend door afval te verbranden. Het nieuwe verdienmodel is nu het verkopen van energie, gas en restproducten. Afval is handelswaar geworden in een markt waar overcapaciteit is ontstaan. Dat betekent dat de organisatie zich moet blijven ontwikkelen om te overleven.

In deze situatie kan de organisatie zich ook niet veroorloven om medewerkers met vroegpensioen te sturen op bedrijfskosten, of een grotere groep medewerkers in dienst te hebben die beperkt inzetbaar zijn. In tegendeel; aan medewerkers wordt betrokkenheid en ontwikkelingsbereidheid gevraagd.

Aanpak

Bij het opstellen van het advies met betrekking tot het formuleren van een beleid Duurzame Inzetbaarheid voor een afval-energiecentrale is het onderliggende onderzoek in drie onderdelen opgesplitst:

- Een onderzoek naar de beleving van de medewerkers van hun eigen inzetbaarheid. Daarbij is gebruik gemaakt van de work ability index, aangevuld met modules voor fysieke vitaliteit, mentale vitaliteit, betrokkenheid en loopbaantevredenheid.
- Een onderzoek naar de functiegebonden arbeidsrisico's door een ergonomist en een arbeidshygiënist, middels een bedrijfsbezoek, studie van interne en externe onderzoeksverslagen, en interviews met betrokkenen. Er zijn ook veiligheidskundige aspecten te onderscheiden, maar deze worden door de eigen veiligheidskundige opgepakt;
- Een Periodiek Medisch Onderzoek, waarbij door de bedrijfsarts is gekeken naar de algemene gezondheid, BRAVO factoren (bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning), conditie en gehoor.

Uitkomsten

Ongeveer 90% van de medewerkers nam deel aan het onderzoek. Van hen had slechts 7% een matige of slechte workability score, waar in de industrie eerder 10-15% verwacht kon worden (benchmark Blikopwerk.nl). Er waren nauwelijks klachten op het gebied van vitaliteit. Wel waren er soms minder goede scores op betrokkenheid en loopbaantevredenheid. Verschillen waren meestal herleidbaar naar afdelingen.

¹ Arbeids- en organisatieadviseur, verbonden aan Preventpartner; email: edo.houwing@preventpartner.nl

Op het terrein van functiegebonden risico's is de organisatie bezig met uitvoeren van blootstellingsmetingen. Zoals bij veel organisaties zijn de risico's op blootstelling het grootst tijdens onderhoud en schoonmaakwerkzaamheden. Verder bleek niet iedereen de persoonlijke beschermingsmiddelen correct te gebruiken.

Ergonomisch gezien heeft de organisatie altijd haar best gedaan om zaken goed te ontwerpen, en veel technische hulpmiddelen zijn aanwezig om de fysieke belasting te beperken. Wel zou een van de afdelingen volgens de huidige ergonomische inzichten anders ontworpen worden, om de fysieke belasting te verlagen.

Het grootste risico met betrekking tot duurzame inzetbaarheid is het feit dat dagdiensten veelal 10 uur duren (4x10 uur per week). Dat maakt de dienst fysiek zwaar, en vergroot de blootstellingsrisico's aan bijvoorbeeld biologische agentia.

Bij het PAGO werd geconstateerd dat 30% van de medewerkers medische klachten had. Meestal ging dat over gehoor of over psychische klachten. Vaak was er geen aantoonbare relatie met het werk. Zowel de gehoor- als de beeldschermklachten waren verslechterd ten opzichte van het vorige PAGO.

Met betrekking tot de BRAVO aspecten scoorde tussen de 25 en 40% van de medewerkers matig of slecht. De conditie was slecht bij 35% van de deelnemers. Zowel bij BRAVO als de conditie was een minderheid van de medewerkers het overigens niet eens met het oordeel over de uitslag. Zij vinden dat het wel meevalt.

Conclusies

Het werkvermogen van de 93% van de deelnemers is prima. Wel heeft ongeveer 30% van de medewerkers gezondheidsklachten, maar deze blijken dus op het moment nog geen blijvende invloed op het werkvermogen te hebben. De meeste klachten hadden geen relatie met leeftijd. Wel zien we dat een deel van de medewerkers een positiever beeld heeft van de eigen gezondheid dan medisch gezien wordt geconstateerd.

Bij enkele afdelingen is de betrokkenheid bij de organisatie minder dan bij anderen. Ook is een deel van de mensen niet tevreden met de loopbaanmogelijkheden.

Voor wat betreft de arbeidsomstandigheden is de conclusie dat deze over het algemeen goed zijn, al is verbetering wel mogelijk. Belangrijker is echter dat medewerkers hulpmiddelen niet altijd gebruiken, en zich niet altijd aan de voorschriften houden. Tijdsdruk en gemakzucht winnen het vaak van Arbo-verantwoord werken, zodat verbeteringen niet vanzelf zullen worden opgepakt.

Verder is het een risico dat er deels in ploegendienst, en deels in 4x10 uur rooster gewerkt wordt. Beiden zijn van negatieve invloed op duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Aanbevelingen

Rond de arbeidsomstandigheden is het van belang om de blootstellingsmetingen verder te verbeteren, en te toetsen aan de 10-uursdiensten in verband met de verlengde blootstelling. Ook zijn er ergonomische verbeteringen mogelijk om de fysieke belasting te verlagen.

Verder is het raadzaam om het gedrag van medewerkers rond arbeidsomstandigheden te verbeteren; indien oude procedures en hulpmiddelen beperkt gebruikt worden, zullen nieuwe mogelijk ook onderbenut blijven.

Faciliteer de medewerkers die conditie en lifestyle willen verbeteren. Heb ook aandacht voor de betrokkenheid en de loopbaanwensen van medewerkers. Voor betrokkenheid en loopbaanwensen is ook een belangrijk rol weggelegd voor de leidinggevenden. Deze kunnen hierbij motiverend, steunend en sturend optreden.

Tenslotte is het van belang om aandacht te besteden aan (de effecten van) de ploegendienst en de lange werkdagen. Zoek naar mogelijkheden voor meer maatwerk in de arbeidstijden. Zeker op hogere leeftijd zit daar een belangrijke invloed op het volhouden van zwaar werk.