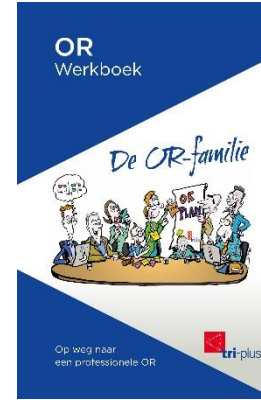


*Achter elk cijfer schuilt menselijk kapitaal
Duurzame inzetbaarheid bepaalt de toekomstbestendigheid van de organisatie*





Porto Franco

Directeur/veiligheidskunde/auteur/Interimmanager/trainer/
spreker/docent veiligheidskundige opleiding



Vanuit het juridisch perspectief, en dan wat dit betekent voor organisaties en voor u als HR-directeur of HR business partner.

Van beperkingen naar kansen



**METEN IS
WETEN
GOKKEN IS
DOKKEN**



Aandeel werknemers dat zich 'thriving' voelt op het werk



Land	Aandeel 'thriving'	Positie t.o.v. Nederland
Nederland	±34%	Referentie
Verenigde Staten	±50%	Hoger
Canada	±49%	Hoger
Verenigd Koninkrijk	±43%	Hoger
Duitsland	±41%	Hoger
Frankrijk	±38%	Iets hoger
Japan	±27%	Lager

Bron: Forrester Consulting in opdracht van Indeel – Work Wellbeing 2023

Ontwikkeling burn-outklachten bij werknemers (2015–2024)



Nieuwe Wetswijziging!



De Arbovisie 2040 schetst de koers, de Verzamelwet SZW 2026 dwingt organisaties om die koers organisatorisch, juridisch en governance-matig te verankeren.

Gevolg:

- meer juridische verantwoordelijkheid;
- een sleutelrol in het realiseren van toekomstbestendig werk.



De Verzamelwet SZW 2026



- De Verzamelwet SZW 2026 is aangenomen door de Eerste Kamer
- Treed in werking juli 2026
- Daarmee wordt onder meer de Arbowet aangepast op het punt van medezeggenschap bij arbobeleid.
- Door de wijzigingen kan de Arbeidsinspectie handhaven als werkgevers het verplichte overleg over arbeidsomstandigheden niet voeren.



Concreet



- Werkgevers zijn op grond van artikel 12 Arbowet verplicht om werknemers te betrekken bij het arbobeleid
- De toevoeging van artikel 12, lid 1 en 2 aan artikel 27 (Eis tot naleving) en 33 (Overtreding) van de Arbowet maakt deze overlegverplichting bestuursrechtelijk handhaafbaar.

Dat betekent dat de Arbeidsinspectie een eis tot naleving kan opleggen als overleg ontbreekt.

OR kan Arbeidsinspectie inschakelen



- De OR hoeft niet langer naar de kantonrechter als de bestuurder het overleg over arbobeleid negeert. Het is mogelijk om de Arbeidsinspectie in te schakelen, wat de drempel om naleving af te dwingen verlaagt.



Gevolg voor HR-beleid



- HR-processen rond verzuim, re-integratie en inzetbaarheid moeten aantoonbaar correct zijn ingericht.
- Besluiten moeten beter herleidbaar, navolgbaar en gedocumenteerd zijn.
- Minder ruimte voor “best practice”, meer noodzaak tot juridisch consistente werkwijzen.

HR-beleid verschuift hierdoor van pragmatisch handelen naar juridisch robuuste standaardisering.

Psychosociale arbeidsbelasting wordt een kernverantwoordelijkheid

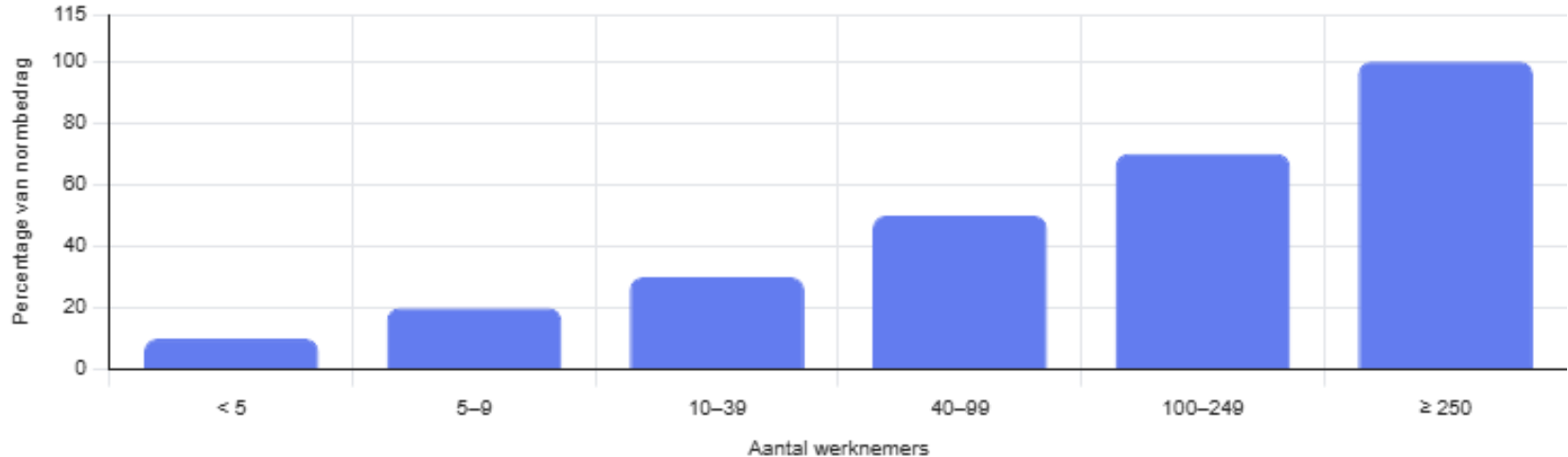


- Werkdruk, stress en sociale veiligheid worden niet langer gezien als “HR-thema’s”, maar als arbeidsrisico’s.
- Nederlandse Arbeidsinspectie toetst strenger, organisaties moeten hun keuzes kunnen onderbouwen.
- Je moet kunnen uitleggen: waarom werkdruk aanvaardbaar is, hoe autonomie wordt geborgd, wat je doet bij signalen van overbelasting.
- Reactief handelen (“pas iets doen bij uitval”) is te laat.

Inspectie krijgt duidelijkere toetsingskaders bij PSA

Voorbeeld gebaseerd op de zwaarste PSA-overtreding (o.a. ontbreken of niet-functioneren van PSA-beleid/gedragscode). Boetes kunnen worden opgeteld bij meerdere overtredingen.

PSA-boete: effect bedrijfsgrootte (voorbeeld normbedrag €13.500)



Duurzame inzetbaarheid krijgt een juridisch fundament



Duurzame inzetbaarheid is niet langer alleen een strategische keuze, maar raakt aan:

- werkgeverszorgplicht;
- preventieverplichtingen;
- redelijkheid en billijkheid in loopbaan- en inzetbeslissingen.

HR-instrumenten zoals:

- levensfasebewust beleid;
- scholing en aanpassing van werk;

Herplaatsingen moeten consistent en objectief toepasbaar zijn.

Preventie wordt strategisch, niet operationeel



Tot nu toe Arbo vaak belegd bij:

- HR, preventiemedewerker, arbodienst.

Gewenste situatie:

- Gezond en veilig werken is onderdeel van strategische besluitvorming: onderwerp voor directie en bestuur.
- Concreet, preventie gaat mee in: Organisatie-ontwerp, roosters, productiviteitseisen en veranderingstrajecten.

**Blijven we reageren op uitval, of
sturen we actief op vitale
loopbanen en duurzame prestaties
– passend bij onze sector en
strategie?**



Drie acties voor directe impact



1. Arbeidsrisico's in kaart brengen

Organisaties moeten de belangrijkste arbeidsrisico's voor de komende vijf tot tien jaar in kaart brengen om vooruit te kunnen kijken.

2. Koppeling aan HR-beleid

Het koppelen van arbeidsrisico's aan strategische HR-keuzes voorkomt dat preventie losstaat van het beleid.

3. Preventie agenderen

Structureel agenderen van preventie in MT- en OR-overleg zorgt voor borging en eigenaarschap binnen de organisatie.

Waarom goede intenties niet genoeg zijn



Goede intenties versus praktijk

Organisaties hebben vaak goede intenties, maar deze leiden niet altijd tot effectief beleid of gedrag door organisatorische problemen.

Versnipperde verantwoordelijkheid

Versnipperde verantwoordelijkheid en onduidelijke governance zorgen ervoor dat preventie niet effectief wordt geïntegreerd in organisaties.

Preventie tussen beleid en praktijk

Preventie hangt vaak tussen beleid en praktijk in, omdat het te operationeel is voor bestuur en te strategisch voor uitvoering.

Noodzaak van leiderschap en inrichting

Effectieve preventie vraagt om duidelijke inrichting, keuzes en leiderschap binnen de organisatie.



ARBO



Medezeggenschap



Duurzame inzetbaarheid

Governance als hefboom



Besluitvorming in overlegstructuren

Echte keuzes rondom preventie ontstaan in MT, Arbo-commissie en strategische overleggen met OR.

Governance als leiderschapsvraagstuk

Governance maakt preventie een leiderschapsonderwerp, niet slechts een uitvoeringsdetail.

Structurele agendering preventie

HR-directeuren worstelen met preventie structureel op agenda houden zonder het als 'arbo' te framen.

Eigenaarschap en consistentie

Goed ingerichte governance versterkt overlegstructuren, waardoor eigenaarschap en consistentie ontstaan.

Overheid, werkgevers en werknemers moeten samen optrekken (artikel 12 Arbowet)





Vitaliteit als strategisch organisatieonderdeel



- Samenhangend beleid waarin autonomie, werkplezier, psychologische veiligheid, financiële gezondheid en zingeving een rol spelen.
- Integreer vitaliteit in jaarplannen, KPI's en leiderschapsontwikkeling.

Organisaties floreren wanneer hun mensen floreren



- Duurzame inzetbaarheid is een onmisbare bouwsteen voor toekomstbestendige organisaties.
- Vitaliteit verschuift van een HR-activiteit naar een strategische pijler die direct bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid en retentie.
- Slimme technologie als versneller.

Wearables

- Smartwatches (zoals Apple Watch, Samsung Galaxy Watch)
- Fitnesstrackers (zoals Fitbit)
- Slimme brillen of headsets
- Sensoren in kleding, schoenen of veiligheidshesjes







Tel 06 249 28 350

www.tri-plus.nl

info@tri-plus.nl

porto.franco@tri-plus.nl