KLEIN RADERTJE, GROOT TANDWIELEFFECT

De juiste aangrijpingspunten vinden om verzuim te verlagen

Van verzuim naar duurzame inzetbaarheid, hoe werkt dat? Verzuim is voor veel werkgevers een grote kostenpost. Maar niet alleen dat, het geeft ook veel onrust. Voorkomen is beter dan genezen, ook bij verzuim. Grip krijgen op verzuim is lastig, maar wij denken dat als werkgevers aandacht geven aan duurzame inzetbaarheid in de eigen organisatie, een deel van het verzuim voorkomen kan worden.

Veel werkgevers kloppen met een individuele verzuimvraag aan bij ons om te kijken wat er in het werk mogelijk is voor de medewerker. Maar soms ligt de pijn van verzuim dieper in de organisatie. Dan is het veel waardevoller om verder te kijken dan puur vanuit arbeidsdeskundig perspectief noodzakelijk is. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat het onduidelijk is wat er van de medewerker verwacht wordt, er is weinig ruimte voor een goede werk-privébalans of het ontbreekt aan inspirerend leiderschap. Zaken die alles met duurzame inzetbaarheid te maken hebben.

Wederkerigheid

Duurzame inzetbaarheid is een veelomvattend begrip dat met verschillende factoren in de organisatie samenhangt. Dat is de kracht ervan: als een werkgever met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaat, heeft dat ook invloed op veel andere onderdelen van de organisatie. Andersom kunnen al deze factoren ook duurzame inzetbaarheid in gang zetten. Door deze wederkerigheid houden ze elkaar draaiende, ze versterken elkaar.

Het is goed te beseffen hoe bepalend en waardevol duurzame inzetbaarheid kan zijn voor werkgever en werknemer, zeker in het perspectief van de maatschappelijke ontwikkelingen van de laatste decennia. Want werken anno nu is op verschillende fronten een wereld van verschil vergeleken met de tijd waarin de vorige generaties een baan hadden.

Veranderde werkomstandigheden

Ten eerste zijn de arbeidsomstandigheden veranderd. Nog niet eens zo lang geleden – tot aan de jaren ’60 van de vorige eeuw – was het bijvoorbeeld normaal om zes dagen per week te werken. Lange dagen, werken zonder daglicht, zonder gehoorbescherming, met schadelijke stoffen, er zijn tal van zaken te noemen die het werken vroeger redelijk onaangenaam konden maken. Inmiddels zijn werkomstandigheden goed in de Arbowet vastgelegd. Maar niet alleen wetgeving heeft de werkomstandigheden verbeterd, ook

digitalisering en allerlei andere technologische ontwikkelingen hebben het werk fysiek minder belastend en tegelijkertijd veel efficiënter gemaakt. Met als keerzijde de psychosociale werkdruk waar de werknemer van nu mee te maken heeft. Niets blijft hetzelfde en zowel in het werk als daarbuiten volgen veranderingen elkaar in rap tempo op. Veranderende inzichten vragen om voortdurende aanpassing. Medewerkers worden steeds geacht zich aan te passen en mee te bewegen.

Andere kijk op werk

Ook de kijk op werk is veranderd. Vroeger bleef de werknemer zijn werkgever trouw tot aan het pensioen en kreeg hij na veertig jaar dienstverband een gouden handdruk of horloge. De werkende generatie van nu – met name die van onder de dertig – voegt het werk meer naar het leven in plaats van andersom. Dat betekent dat deze generatie vaker van baan wisselt en soms bewuster dan haar voorgangers voor deeltijdwerken kiest. Kortom, werk wordt anders beleefd dan pakweg veertig jaar geleden. Het is niet meer zo bepalend voor iemands identiteit, het moet passen en de persoon moet zich er fijn in voelen.

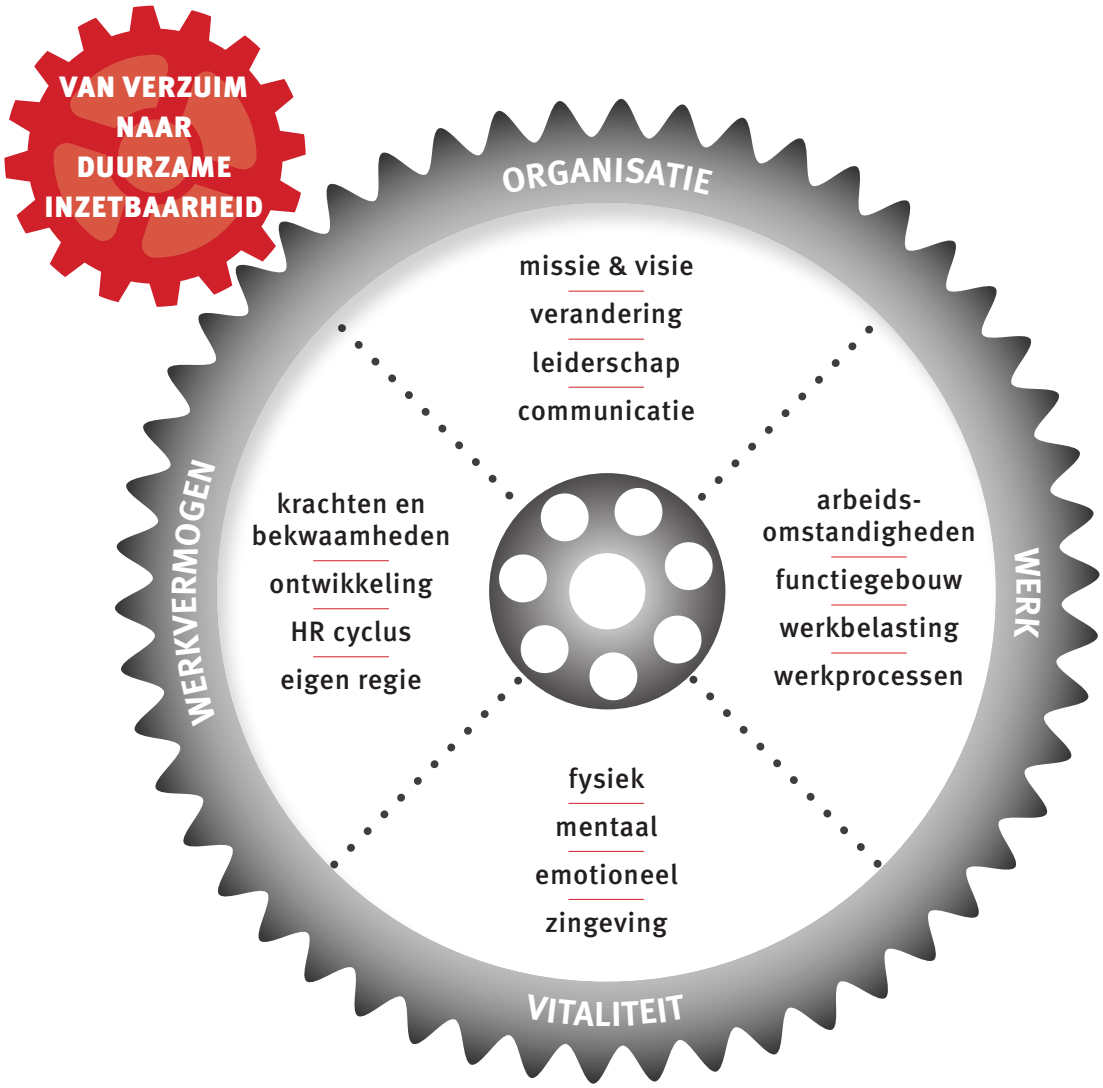
Eigenaarschap

Dat fijn voelen is des te belangrijker nu de pensioengerechtigde leeftijd steeds verder stijgt. De werknemer moet langer doorwerken en op zijn 65e dus nog *up and running* zijn. Dat kan alleen maar als hij goed voor zichzelf zorgt en zich prettig voelt in zijn werk. Eigen verantwoordelijkheid voor gezondheid en welzijn, op en buiten de werkvloer, dat is het uitgangspunt. Ook als een werknemer ziek is. De Wet Verbetering Poortwachter verwacht in dit geval dat een werknemer zich optimaal inzet voor herstel, samen met de werkgever. Het past helemaal in de trend dat werkgever en werknemer gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het welbevinden van de werknemer. Belangen van werkgever en werknemer zijn minder dan vroeger tegenovergesteld, maar steeds vaker gedeeld. Dit gezamenlijke eigenaarschap geeft meer ruimte voor persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Juiste factoren in beeld

Zo'n veranderend werklandschap vraagt om aanpassingen en verlangt van ons na te denken over duurzame inzetbaarheid. Want, zoals gezegd, is duurzame inzetbaarheid een breed begrip dat veel factoren binnen de organisatie beïnvloedt en tegelijkertijd door veel factoren beïnvloed wordt. Hoe meer zicht de werkgever heeft op al deze zaken, des te beter hij in staat is om deze te beïnvloeden en via duurzame inzetbaarheid het verzuim omlaag te brengen.

We hebben deze factoren gevisualiseerd in onderstaand model. De factoren hebben we onderverdeeld in verschillende componenten om zo een goed beeld te krijgen van de organisatie. Verzuim kan een reden zijn om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid, waarmee je kunt zorgen voor een wendbare, bekwame en vitale organisatie.



Een vraag begint vaak bij verzuim en kan via duurzame inzetbaarheid leiden tot het aanpakken van andere organisatiefactoren.

WERKVERMOGEN

Een van de factoren die nauw samenhangen met duurzame inzetbaarheid, is het werkvermogen. Dit is de mate waarin een werknemer – nu of in de nabije toekomst – in staat is om het werk naar tevredenheid en met plezier uit te voeren. Maar wat is daar precies voor nodig?

We kunnen je organisatie helpen om het werkvermogen van medewerkers in kaart te brengen en daar waar gewenst te vergroten. We besteden hierbij aandacht aan de krachten en bekwaamheden van de medewerkers, hoe ze zich kunnen blijven ontwikkelen en de regie nemen over het eigen werkgeluk. De HR-cyclus goed inrichten geeft hieraan sturing en zorgt voor het opstarten van een dialoog.

Werkvermogen en duurzame inzetbaarheid beïnvloeden elkaar op een gunstige manier. Wie werk maakt van duurzame inzetbaarheid, houdt het werkvermogen van de medewerker op peil. Zowel fysiek als mentaal kan de werknemer hierdoor voldoen aan de eisen die het werk aan hem stelt.

VITALITEIT

Ook vitaliteit is een bepalende factor als het gaat om duurzame inzetbaarheid. In feite is vitaliteit een levensenergie die ontstaat door een goede balans tussen de gezonde geestelijke en lichamelijke gesteldheid. Vitaliteit is een populair en belangrijk onderwerp op de werkvloer. En niet zonder reden: vitale medewerkers zijn meer betrokken bij het werk en zijn intrinsiek gemotiveerd om het werk goed te doen. Vitale medewerkers bruisen van de energie, zijn fysiek fit en mentaal weerbaar. Ze zitten lekker in hun vel, hebben zichtbaar plezier in hun werk en doen het met passie. Organisaties hebben hier voordeel van, want het levert gemotiveerde werknemers op, een hogere productiviteit en een lager ziekteverzuim. Met behulp van een vragenlijst kunnen we kijken hoe het met de vitaliteit van je werknemers staat en jou als werkgever adviseren over in te zetten interventies.

ORGANISATIE

Werkvermogen en vitaliteit brengen beweging naar duurzame inzetbaarheid op gang. Dit proces valt of staat met de organisatie. Heeft deze een heldere visie en missie? En is daarbinnen aandacht en ruimte voor duurzame inzetbaarheid? Weet ze deze visie en missie in te zetten en kan ze werknemers ermee stimuleren en ondersteunen? Het is belangrijk dat de organisatie de visie en missie zo uitdraagt, dat deze gemeengoed worden en verankerd worden in de dagelijkse routine. Duurzame inzetbaarheid wordt dan een vanzelfsprekendheid.

Met een routekaart kunnen wij de organisatie brengen van de huidige situatie naar een situatie waarin de organisatie die duurzame inzetbaarheid ondersteunt en uitdraagt. We kunnen bijvoorbeeld samen werken aan leiderschap, communicatie over duurzame inzetbaarheid en ondersteuning bij de transitie naar een organisatie die duurzame inzetbaarheid bij wijze van spreken in alle haarvaten heeft zitten.

WERK

Net als de organisatiestructuur, is ook het werk en alles daaromheen een bepalende factor bij duurzame inzetbaarheid. Dat klinkt heel vanzelfsprekend, want duurzame inzetbaarheid heeft per definitie met werk te maken. Maar werk is meer dan alleen de werkinhoud.

Werken in een gezonde werkomgeving en een fijn werkklimaat dragen bij aan duurzame inzetbaarheid. Een organisatie moet zorgen voor goede werkomstandigheden, een veilig werkklimaat en een gezonde werkbelasting. Wij helpen de organisatie door dit te analyseren en te adviseren over onder andere arbeidsomstandigheden, het functiehuis, werkbelasting en het afstemmen van processen.

Begin bij de behoefte

Alle factoren die we hebben beschreven, hangen samen met duurzame inzetbaarheid. Betekent dit dat een werkgever nu met al deze zaken aan de slag moet? Zeker niet, dat zou een nogal ontmoedigend idee zijn. Bovendien zou dit duurzame inzetbaarheid tot een verplicht nummer maken, wat nu juist niet de bedoeling is. Het gaat erom de factoren die we hebben beschreven, als aangrijpingspunten te zien om duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie in gang te zetten en vice versa. Er kunnen zo veel aanleidingen zijn om eens te kijken naar hoe iets anders kan en op die manier verzuim te verlagen en duurzame inzetbaarheid aan te zwengelen. Iedere behoefte is in feite een kans.

VDHC Werkadvies kan helpen bij het inventariseren van jouw behoefte en de organisatie de voordelen van duurzame inzetbaarheid laten zien. Ook kunnen wij met je vaststellen welke route nodig is om in jouw organisatie duurzame inzetbaarheid te vergroten en verzuim te verlagen.

Kosten van verzuim

Voor veel werkgevers werpt duurzame inzetbaarheid een financiële drempel op, omdat de effecten niet meteen zichtbaar en meetbaar zijn. Duurzame inzetbaarheid is echter een preventief middel en heeft vooral effect op de lange termijn. Maar met een uiteindelijke verlaging van het verzuimcijfer bespaart een werkgever veel kosten.

VOORBEELDSITUATIE

Berekening verzuimkosten	Bedrijf X in 2018	Bedrijf X in 2020
Verzuimpercentage	11,7%	7,1%
Loonsom	€ 7.000.000	€ 7.000.000
Kosten vervanging	€ 837.739	€ 506.056
Productieverlies	€ 125.962	€ 76.091
Kosten arbodienst	€ 48.930	€ 36.751
Verzuimbegeleiding	€ 24.570	€ 14.482
Totaal verzuimkosten	€ 1.037.201	€ 633.740

Deze berekening laat zien welke kosten ontstaan bij een hoog ziekteverzuim van bedrijf X (11,7% in 2018) in relatie tot verzuim in 2020 (7,1%), als het bedrijf heeft geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid en wij hierbij de focus hebben gelegd op het aanpakken van verzuim en onze arbeidsdeskundige expertise ingezet. Deze kosten zijn weergegeven in bovenstaande tabel. We zijn hierbij uitgegaan van een gelijke loonsom. Hieruit blijkt dat een verschil van meer dan 4,5% verzuim leidt tot hogere kosten.

Uit het voorbeeld blijkt dat de aanpak heeft geleid tot een verlaging van kosten voor verzuim van circa 39% (€ 633.740 / € 1.037.201 x 100%).

Goed werkgeverschap

Aan de slag met duurzame inzetbaarheid? Zorg voor een effectief beleid en wees op alle niveaus doordrongen van de urgentie. Hierin spelen directie, leidinggevenden en de HR-adviseurs een belangrijke rol. Zij kunnen op alle fronten keuzes maken voor duurzame inzetbaarheid, van missie en visie tot aan de keuze voor het menu in de bedrijfskantine. Door de boodschap hiervan voortdurend uit te dragen en voorbeeldgedrag te tonen, gaat duurzame inzetbaarheid in de haarvaten van de organisatie zitten. Zo draagt het bij aan de ambitie om voor klanten een uitstekende dienstverlener te zijn en voor de werknemers een goed werkgever.

Wat kan VDHC Werkadvies betekenen?

Graag gaan we het gesprek met je aan over de mogelijkheden om verzuim in je organisatie onder de loep te nemen en samen met je na te denken over hoe je duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie kunt toepassen. Daarin gaan we als volgt te werk:

- We starten met het bepalen van de urgentie voor duurzame inzetbaarheid in je organisatie. Wat is de nut en de noodzaak van duurzame inzetbaarheid voor jouw organisatie?
- Als we de urgentie hebben bepaald, maken we een analyse van jouw organisatie. Met deze analyse willen we inzicht krijgen in de aandachtspunten, behoeften en prioriteiten voor een succesvolle aanpak.
- Vervolgens gaan we over op de aanpak van duurzame inzetbaarheid. Dit doen we door een ontwerp te maken voor medewerker, leidinggevenden en organisatie. Wij ondersteunen jullie met de inzet van interventies en digitale mogelijkheden, waarbij we aansluiten op de vraagstelling en situatie.
- Uiteindelijk brengen we het ontwerp tot uitvoering. In deze fase zetten we vooral inhoudelijke programma's, workshops, trainingen, apps of andere tools in die een concrete (gedrags-)verandering tot stand kunnen brengen. Wij ondersteunen jullie bij het levend houden van de aanpak, evalueren en bijsturen.
- We laten jullie vervolgens niet los en bieden jullie nazorg en begeleiding, zodat jullie scherp blijven als duurzame inzetbare organisatie.
- Als Adviseur Duurzame Inzetbaarheid (RADI) zijn wij aangesloten bij RADI Beroepsfederatie en werken wij met de Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX), een wetenschappelijk instrument van TNO om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te meten.

Dit is nog maar een greep uit de dienstverlening die we voor organisaties kunnen inzetten: kijk hier op onze website.

Over VDHC Werkadvies

VDHC Werkadvies is al vijftien jaar actief binnen de driehoek mens, werk en inkomen. Wij doen arbeidsdeskundige onderzoeken, behandelen re-integratievraagstukken en adviseren over het terugdringen van verzuim. Op dit laatste punt hebben we onze dienstverlening uitgebreid met advisering over duurzame inzetbaarheid. Juist door onze ervaring op het gebied van verzuim en re-integratie zien wij de waarde van een preventieve aanpak, zoals werken aan duurzame inzetbaarheid. Door onze kennis op dit gebied kunnen we onze klanten nog verder ondersteunen bij verzuim en een goed personeelsbeleid. Hierbij hebben we oog voor werkgever én werknemer. Thema's zoals gezondheid, vitaliteit, wendbaarheid, weerbaarheid en bekwaamheid zijn hier wat ons betreft onlosmakelijk mee verbonden.

Over de auteurs

Charlotte van der Weele-Venneman is directeur, register arbeidsdeskundige en adviseur duurzame inzetbaarheid bij VDHC Werkadvies.

Nel Andela is register arbeidsdeskundige, DIX-coach en adviseur duurzame inzetbaarheid bij VDHC Werkadvies.