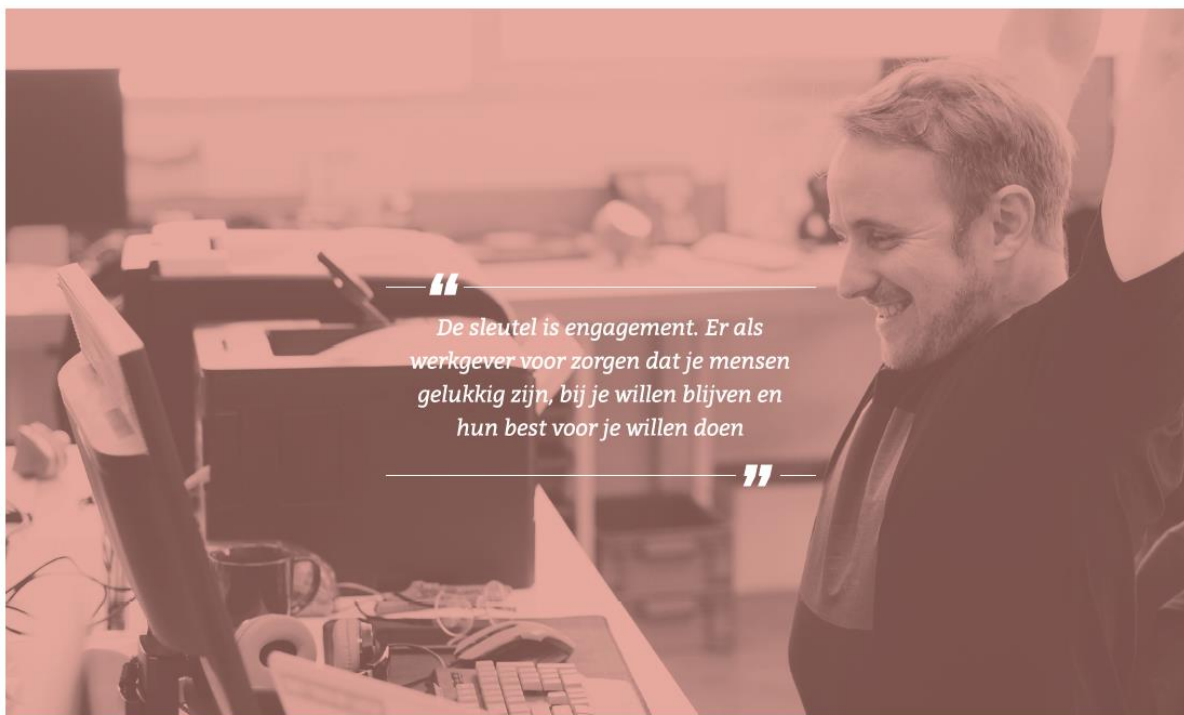




Verzuim zorgt bij zowel werknemers als werkgevers voor veel problemen. Denk aan fysieke en mentale klachten en torenhoge kosten. Meer dan de helft van het verzuim kent een niet medische oorzaak. Dat vraagt om een andere kijk op gezondheid. Vitaliteit en een goede loopbaanbegeleiding bieden de basis. Duurzame inzetbaarheid lijkt hierin het sleutelwoord. Zet de werkgever zich in voor kwaliteit van leven, dan ziet hij dit terug in kwaliteit van werk. Maar wat is nu eigenlijk duurzame inzetbaarheid? Hoe geven werkgever en werknemer hier samen invulling aan?

De term duurzame inzetbaarheid is hot. Er wordt onderzoek naar gedaan, over gepraat en op allerlei manieren invulling aan gegeven. Maar wat houdt dit begrip nu precies in? Petra van de Goorbergh, directeur van OVAL, branchevereniging voor organisaties werkzaam in vitaliteit, activering en loopbaanbegeleiding, stelt dat duurzame inzetbaarheid niets meer dan een trendterm is, en bovendien een containerbegrip. De kern draait om mensen gezond, fit en competent aan het werk te krijgen en houden. In het werk dat zij al doen, of in het werk dat zij beogen. Want de baan voor het leven bestaat niet meer, zegt Van de Goorbergh: "Het is heel belangrijk dat mensen blijven nadenken over hun competenties. Hun passies en doelen. Over hoe zij hun eigen toekomst voor zich zien." Duurzame inzetbaarheid gaat daarmee niet alleen over gezondheid. Het gaat vooral over werknemers die goed in hun vel zitten in de juiste loopbaan. En klaar zijn voor de toekomst, ook als dat ander werk inhoudt.

Kanteling naar preventie

Duurzame inzetbaarheid is voor zowel de werknemer als de werkgever uitermate belangrijk, zegt Van de Goorbergh: "De werknemer wil niet uitvallen, ziek thuis zitten en zich nutteloos voelen. De werkgever wil dit ook niet, want hij draait op voor bijkomende lasten en kosten." Een dag verzuim kost gemiddeld al zo'n 250 euro. Bij langdurig verzuim komen daar extra kosten voor vervanging bij. Om deze kosten terug te dringen, focusten veel werkgevers zich tot voor kort vooral op het zo snel mogelijk herin laten treden van zieke werknemers. Nu vindt volgens Van de Goorbergh een kanteling naar preventie plaats.

Frank Immens, lid van branchevereniging Adfiz, stelt dat duurzame inzetbaarheid vooral om engagement draait. Om het feit dat werknemers voor hun werkgever willen blijven werken: zolang de werkgever zich alleen focust op het terugdringen van verzuim, is hij slechts met een heel klein element van duurzame inzetbaarheid bezig. "De sleutel is engagement. Er als werkgever voor zorgen dat je mensen gelukkig zijn, bij je willen blijven en hun best voor je willen doen." Dat begint volgens Immens met een mooi pakket aan arbeidsvoorwaarden. Stap twee zit hem in de inrichting. Stap drie in continu meten en bijstellen en het onderwerp blijvend op de agenda plaatsen. Pas dan zijn werkgevers met duurzame inzetbaarheid bezig. Voor werknemers is het in hun plaats belangrijk om continu na te denken over wat zij kunnen en willen: "Vraag jezelf af: ben ik nog wel gelukkig in mijn werk? Vind ik het nog steeds interessant? Dit kan uitputting, burn-outs en uitval voortijdig voorkomen. Dan spreken we over preventie." Volgens Van de Goorbergh vallen werknemers vaak uit omdat zij niet lekker in hun vel zitten. Dat heeft in de eerste plaats niets met gezondheid, maar vooral met hun mentale gesteldheid te maken. Pas later is dit van invloed op de gezondheid: "Werkdruk en stress kennen nu eenmaal genadeloos hun weerslag op ons lichaam. Daar moeten we voor waken."

Duurzame inzetbaarheidsprogramma's

Voor veel organisaties en werknemers zit de uitdaging hem vooral in het duurzaam inzetbaar blijven, zegt Van de Goorbergh. Een samenhangend duurzaamheidsprogramma biedt hierin ondersteuning. Onder meer op de thema's werkbeleving, ontwikkeling en behoud van competenties en aandacht voor arbeidsomstandigheden en leefstijl. Bijvoorbeeld door te werken aan loopbaan- en competentieontwikkeling, aan fitheid van medewerkers en een goede balans tussen werk en privé. Als voorbeeld noemt Van de Goorbergh onder meer klassieke gezonde snacks in de kantine, lunchwandelen en bovenal open communicatie met werknemers over hun wensen en doelen.

Loopbaanbegeleiding

Naast de klassieke beoordelings- en functioneringsgesprekken krijgt ook loopbaanbegeleiding een steeds prominenter plek op de agenda van de werkgever. Werkgever en werknemer gaan steeds vaker de dialoog aan over competenties, tevredenheid en doelen. Waarin wil de werknemer zich ontwikkelen en heeft hij het eigenlijk nog wel naar zijn zin? En als het bedrijf zich ontwikkelt, ontwikkelt hij dan mee? Wil hij dat wel en zo ja, heeft hij daar scholing bij nodig? Volgens Van de Goorbergh bieden steeds meer werkgevers loopbaantrajecten aan die bestaan uit dit soort vragen en zijn er steeds meer ontwikkelingen op dit vlak. "Soms kom je er in die gesprekken achter dat de huidige werksituatie niet meer past, niet meer klikt." Dan bestaan er vanuit werkgevers ook programma's om werknemers te begeleiden naar ander, beter passend werk. Zo bieden werkgevers hun werknemers bijvoorbeeld steeds vaker een loopbaanscan aan. Dat is een vragenlijst die zij eens in de zoveel tijd mogen invullen, vrijwillig en anoniem. "Werknemers bespreken de uitkomsten

FEITEN EN CIJFERS

- In 2016 kostte werkgerelateerd verzuim kostte 4,7 miljard euro.
- 22% van het ziekteverzuim is gerelateerd aan psychische klachten zoals overspannenheid en burn-outs.
- Het aantal burn-outs in Nederland neemt toe - met name in de leeftijdscategorie 20- 30 jaar. Dat geeft extra lasten, want Nederlandse werkgevers moeten het salaris van zieke werknemers doorbetalen terwijl zij niet productief zijn.
- Dit gaat jaarlijks om totaal 1,8 miljard euro.
- Iedere burn-out kost gemiddeld 60.000 euro. Men gaat hierbij uit van een gemiddelde ziekte duur van 24,2 dagen en een gemiddelde verzuimdag van 250 euro.

Bron: Arbobalans 2016, TNO

➤ Lees verder op pagina 12



vaak alsnog met hun werkgever. Dit biedt een mooie gelegenheid voor een open dialoog. Dé preventiemaatregel voor uitval.”

Afstand tot de arbeidsmarkt

Voor mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt kennen, heeft duurzame inzetbaarheid een andere betekenis, vertelt Van de Goorbergh. In dergelijke situaties draait het vooral om het begeleiden van mensen bij hun re-integratieproces. Een traject dat bij de wortel moet worden aangepakt. Veel van deze mensen bevinden zich in de bijstand of krijgen een Wajong uitkering, vertelt Van de Goorbergh. Ze

hebben geen baan, soms schulden of kampen met een verslaving. Duurzame inzetbaarheid draait hier dan om efficiënte aanpak van alle problemen samen. In die situatie moet je mensen niet slechts een werkplek bieden. Je moet ze ook helpen hun schulden of verslaving aan te pakken. Pas dan beoog je duurzame inzetbaarheid.

Nieuwe Arboret

Per 1 juli 2017 is de nieuwe Arboret in werking getreden. De kern van deze wetswijziging omvat een beter arborebeleid. Dit wordt onder meer bereikt door extra preventie op het werk, meer

betrokkenheid van werknemers, een basiscontract voor professionele arborebienstverlening en een goede samenwerking tussen reguliere gezondheidszorg en bedrijfsgezondheidszorg. Deze wetswijziging is volgens Van de Goorbergh een mooie aanleiding voor werkgevers om hun beleid, contracten en afspraken met arborebienstverleners eens tegen het licht te houden. Tegelijk is het een kans om aanpassingen door te voeren. Wat is de visie van de organisatie op duurzame inzetbaarheid? Welke vragen en specifieke risico's spelen er binnen de organisatie? Immens stelt dat de wetswijziging het verantwoordelijkheidsgevoel van de werkgever omtrent duurzame inzetbaarheid

niet per se vergroot: “Het moet in het innerlijk van de werkgever zitten om het beste met zijn werknemers voor te hebben. Wat wel meespeelt is de handhaving en het afrekeningselement in de wet. Verzaakt de werkgever, dan krijgt hij een tik op zijn vingers.” Het positieve effect daarvan is dat het de werkgever aanzet actie te ondernemen, maar niet in alle gevallen vanuit zijn verantwoordelijkheidsgevoel, zegt Immens.



Als 75 procent van het verzuim niet medisch is, waar komt het dan vandaan?



In de afgelopen jaren investeerden werkgevers volgens Van de Goorbergh minder in preventie, mede door de crisis en bijkomende andere prioriteiten. De wetswijziging stelt de werkgever weer op scherp. Volgens Marjol Nikkels, directeur van CS Opleidingen, dwingt de wet de werkgever te kijken naar de oorzaak van verzuim: “Als 75 procent van het verzuim niet medisch is, waar komt het dan vandaan? Misschien zit het probleem hem in de relatie. Ga daar dan samen mee aan de slag.” Nikkels stelt hier een onafhankelijke derde partij voor. HR voldoet niet, want dat wordt nu eenmaal gezien als het verlengstuk van de werkgever: “Nodig een onafhankelijk persoon uit en spreek vrij. Alleen zo kom je samen tot de kern van een probleem. Alleen zo werk je als werkgever preventief aan duurzame inzetbaarheid.” In het basiscontract moeten zaken als een preventief spreekuur nu verplicht worden opgenomen. Ook heeft de wet de rol van de preventiemedewerker in het bedrijf sterker gemaakt. Hij of zij heeft kennis van de arbeidsrisico's van de organisatie en ondersteunt de werkgever in de zorg voor de dagelijkse veiligheid

en gezondheid op de werkvloer. Voor kleine bedrijven is dit best een financiële verzwarende, zegt Immens: “Voor grote werkgevers is het prettig iemand in dienst te hebben die verplicht is bepaalde dingen te weten. Maar voor kleine werkgevers kan de verplichte preventiemedewerker nogal een rol binnen een organisatie aannemen.” Immens legt uit dat zo iemand opleidingen moet volgen en bovenal tijd moet steken in deze extra verantwoordelijkheid. Dat moet bekostigd worden. Bij een klein bedrijf is dat procentueel een veel hoger bedrag dan bij een groot bedrijf. Tel dat op bij alle andere verplichtingen waaraan een bedrijf moet voldoen, dan lopen de kosten voor duurzame inzetbaarheid bij kleine bedrijven behoorlijk op.

Goed advies

De wetswijziging houdt volgens Immens in dat de werkgever zijn beleid en daarmee ook de uitvoering moet aanpassen. Daarin is goed advies noodzakelijk. Hij stelt dat de voorzieningen in Nederland dan wel goed geregeld zijn, maar dusdanig ingewikkeld, dat de gemiddelde werkgever daarbij hulp nodig heeft. Nu zijn er zoveel wetten, regels en richtlijnen waar de werkgever zich aan moet houden dat het bijna niet meer te volgen is. “Je kunt niet van de werkgever verwachten dat hij of zij precies weet wat te doen als de wet verandert.” Duurzame inzetbaarheid is nu eenmaal niet de core business voor de meeste organisaties. Voor het opstellen en uitvoeren van een beleid is hulp nodig. Een adviseur kan hierin ondersteunen, aldus Immens.

De invulling van onderwerpen als duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en verzuimbegeleiding begint met de ontwikkeling van een heldere visie, zegt Van de Goorbergh. Keuzes en afspraken op het gebied van duurzame inzetbaarheid en preventie hangen immers samen met wat er in een bedrijf nodig is: “Wat voor organisatie wil een werkgever zijn? Welke expertise haalt hij in huis? Wat is al geregeld via voorzieningen en verzekeringen?” Die laatste factor speelt een belangrijke rol in dit proces, zegt Van de Goorbergh. Ze stelt dat de verzekeraar het risico verzekert dat

de werkgever zelf niet wil of kan verzekeren. Daarbij wil hij ook de schadelast beheersen. Het risico van uitkeren zo klein mogelijk houden. Daarmee zet de verzekeraar zich proactief in voor duurzame inzetbaarheid: “Ja, dit kent wel een commercieel motief. Maar commercieel of niet, het komt de werkgever en werknemer ten goede.”

Geen HR-dingetje

Duurzame inzetbaarheid is veel meer dan alleen een 'vitaliteits- en HR-dingetje', zegt Nikkels. Daar gaan veel organisaties de fout in. Duurzame inzetbaarheid gaat het hele bedrijf aan. Het draait om de match tussen werknemer en organisatie, gericht op de toekomst: “Werkgever en werknemer moeten veel vaker stilstaan bij wat de toekomst hen brengt. Bij wat een organisatie in de toekomst nodig heeft. Natuurlijk kan niemand deze toekomst overzien, maar een idee ervan hebben we wel.” Nikkels stelt dat onze maatschappij mensen nog te vaak opleidt voor functies waarin later geen werk meer is. Opleidingen moeten daarom veel meer draaien om kerncompetenties en vaardigheden. Volgens Nikkels moeten we ons afvragen wat in de nabije toekomst van ons wordt verwacht en hoe wij ons daarop voorbereiden. Anders gaat het mis. Nikkels haalt een reorganisatie bij een grote bank als voorbeeld aan: “Die reorganisatie had iedereen kunnen voorzien. Wij waren ons bewust van de digitaliseringsslag. Toch verroerde niemand een vin.” Nikkels stelt dat HR alleen niet kan overzien welke veranderingen zich per functie voordoen. Daar is de hele organisatie voor nodig. Iedere werknemer in zijn of haar vakgebied. Organisatie-breed moeten mensen zich afvragen of banen over een aantal jaar nog wel bestaan. “Werkgever en werknemers moeten continu schakelen. Welke kunde en kennis is er in de toekomst nodig? Vanuit die vaardigheden kunnen zij een slag te maken naar het nieuwe werken. Dat is duurzame inzetbaarheid ten volste uit.”

