

Whitepaper Hoe tijdige re-integratie bijdraagt aan grotere inzetbaarheid

Re-integratie van werknemers wordt vaak in verband gebracht met uitval en herstel. In toenemende mate wordt re-integratie echter gebruikt om uitval voor te blijven. Als werkgever heeft u er baat bij duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken.

Hoewel de werkgelegenheid aantrekt en het aantal vacatures toeneemt, betekent dit niet dat re-integratie inboet aan betekenis. Integendeel, meer dan een miljoen mensen zijn ongewild werkloos of lijden aan een arbeidshandicap die hun toegang tot het arbeidsproces bemoeilijkt. Velen van hen hebben moeite om zonder ondersteuning nieuw werk te vinden. Het aantal werklozen is momenteel hoger dan in zeven jaar geleden. Ook het aantal langdurig werklozen (langer dan een jaar) is hoger dan in 2010.

Toenemende vraag naar inzetbaarheid

Zelfs als de groei van de werkgelegenheid aanhoudt, zal de vraag naar re-integratie groot blijven. Dat blijkt uit de vooruitzichten op de arbeidsmarkt. Vier belangrijke factoren hebben invloed op de duurzame inzetbaarheid van de beroepsbevolking.

1. Oplopende pensioenleeftijd

De pensioenleeftijd schuift gestaag op richting 70 jaar. Dit betekent dat loopbanen langer worden, waardoor de vraag naar inzetbaarheid zal toenemen.

2. Kortere dienstverbanden

Dienstverbanden krimpen. Werknemers in de kracht van hun loopbaan wisselen gemiddeld eens in de vijf jaar van werkgever, aldus onderzoek van ING. In 2010 bleef de gemiddelde werknemer nog bijna negen jaar in dienst bij dezelfde werkgever. Dit betekent dat de gemiddelde loopbaan steeds meer onderbrekingen kent. Dit geldt in nog sterkere mate voor flexwerkers, waarvan er steeds meer komen. Hoe meer onderbrekingen een loopbaan telt, hoe groter het risico op langdurige uitval uit het arbeidsproces.

3. Gebrek aan de juiste vaardigheden

Onderzoek van het CBS en TNO in 2014 wees uit dat bijna een kwart van de werknemers nieuwe kennis en vaardigheden missen die nodig zijn om te werken. Daarnaast beschikken lang niet alle werknemers over de juiste vaardigheden om soepel van de ene naar de andere baan over te stappen. Communicatieve vaardigheden, invoelend vermogen en adaptief vermogen zijn belangrijk voor de inzetbaarheid. Ze zijn nodig om relaties te leggen, een nieuwe

werkomgeving snel te begrijpen en nieuw werk te leren. In 2016 constateerde LinkedIn in een onderzoek dat twee op de drie werkgevers moeite heeft om talent te vinden dat beschikt over de juiste soft skills.

4. Gezondheid

Het aantal chronisch zieken stijgt als gevolg van de vergrijzing: van ruim vijf miljoen in 2011 tot zeven miljoen in 2030, aldus demografen. Het gaat om mensen die lijden aan bijvoorbeeld diabetes of astma. Steeds meer werkgevers krijgen te maken met chronisch zieke medewerkers, aldus de voorspelling van zowel de SER (Sociaal Economische Raad) als van onderzoeksinstituut TNO. Een kwart tot zeventig procent van de chronisch zieken onder de beroepsbevolking verricht volgens deze instanties betaald werk. Chronisch zieken hebben meer dan gemiddeld moeite met het op peil houden van inzetbaarheid.

Wat verstaan we onder duurzaam inzetbaar personeel?

Duurzame inzetbaarheid voorkomt dat werknemers in een werksituatie belanden waarin ze hun taken niet goed meer kunnen uitvoeren. Het risico dat deze situatie zich ooit voordoet bij een werknemer is groot, aangezien zowel de medewerker als het werk verandert in de loop der tijd. Beide groeien op den duur uit elkaar. Zonder ingrijpen neemt het risico toe dat werknemers op den duur hun werk niet meer goed kunnen uitvoeren. Dat gaat ten koste van de productiviteit, er worden fouten gemaakt en werknemers ontwikkelen ongezonde stress. Duurt deze situatie te lang, dan leidt dit tot disfunctioneren en uitval.

Deze ongewenste situatie kan worden voorkomen door regelmatig te kijken in hoeverre een werknemer en een functie nog bij elkaar passen. Er moet in kaart worden gebracht welke ervaringen, ambities en talenten er aanwezig zijn bij medewerkers en hoe deze passen bij de functie-eisen.

Deze heroriëntaties kan leiden tot aanpassingen van rollen, verantwoordelijkheden of functies. Het is ook mogelijk dat werknemers op basis van de verkenning doorstromen naar andere functies in de organisatie of zelfs vertrekken naar een nieuwe werkgever.

Waarom duurzame inzetbaarheid goed is voor de ondernemer

Het vergroten van duurzame inzetbaarheid is goed voor u als ondernemer. Die boodschap verkondigt de overheid al jaren. Maar wat zijn precies de voordelen van duurzame inzetbaarheid voor u als ondernemer? Diverse onderzoeken laten zien dat werkgevers op zes manieren baat hebben bij duurzaam inzetbaar personeel.

1. Minder verzuim

Duurzaam inzetbare medewerkers verzuimen minder, omdat ze breed inzetbaar zijn, minder moeite hebben om veranderingen op te vangen en minder snel in situaties komen waarin ze vastlopen. Dat is de uitgangsgedachte van duurzaam inzetbaarheid. Diverse onderzoeken hebben doorgerekend welk financieel profijt dat kan opleveren. Een verlaging van het ziekteverzuim met 1 procent levert het bedrijfsleven 2,6 miljard euro op aan kostenbesparingen. Adviesbureau Capgemini heeft dit vastgesteld in onderzoek dat is gehouden in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Per werknemer levert dat een jaarlijkse besparing op van verzuimkosten van € 400.

2. Hogere productiviteit

Duurzaam inzetbare werknemers functioneren optimaal en zijn daardoor productiever dan andere werknemers. Capgemini heeft berekend dat een productiviteitsstijging van 1 procent leidt tot extra inkomsten van 6 miljard euro per jaar. Dat staat gelijk aan een jaarlijkse omzetstijging van € 95.000 voor een bedrijf met honderd werknemers.

3. Minder conflicten

Duurzaam inzetbare werknemers hebben een kleinere kans op conflicten met hun werkgevers. Dit komt doordat deze werknemers minder snel vastlopen in hun werk en dus minder vaak uitvallen, dan werknemers die

minder goed in hun werk zitten. Uitval is een toenemende bron van conflicten, zo meldde de Stichting Achmea Rechtsbijstand begin 2017. Deze organisatie signaleerde een toenemend aantal arbeidsrechtelijke zaken die draaien om de vraag of werknemers echt ziek zijn en over de vraag wat passend werk is. Bij duurzame inzetbaar personeel is vaak wel duidelijk welk werk past bij welke werknemer.

4. **Betere doorstroming**

Een goed zicht op ambities, talenten en mogelijkheden maakt dat werknemers effectiever begeleid kunnen worden naar nieuwe functies of uitdagingen buiten de organisatie. Bij een gewenste exit levert het zoeken naar nieuw werk eerder resultaat op dan wanneer medewerkers niet goed inzetbaar zijn.

5. **Betere bedrijfsvoering**

Hoe beter het zicht is op de inzetbaarheid van medewerkers, hoe gemakkelijker het is om ze in te zetten op een manier die het meeste oplevert, zonder dat dit ten koste gaat van de werknemers in kwestie. Dit is de beste manier om de productiviteit en de kwaliteit in de organisatie te verhogen met zo min mogelijk middelen.

6. **Betere reputatie**

Medewerkers die houden van hun werk en die de organisatie verlaten met een goede herinnering, zijn prima ambassadeurs op de arbeidsmarkt. Ze dragen actief bij aan een goede reputatie, want ervaringen over werkgevers worden veel gedeeld via social media.

Hoe u als ondernemer inzetbaarheid verduurzaamt

Als ondernemer kunt u duurzame inzetbaarheid uitstekend zelf bevorderen. Dat begint door regelmatig de peilstok in de organisatie te houden en met elke werknemer in gesprek te gaan. De kunst is om de uitkomsten te gebruiken om medewerkers op de beste manier in te zetten of om ze de kans te bieden hun vleugels elders uit te slaan.

De volgende stappen dragen bij aan het verduurzamen van inzetbaarheid.

1. **In gesprek**

Ga met elke medewerker individueel het gesprek aan over de loopbaan. Deze gesprekken geven een goede indruk van de inzetbaarheid van uw medewerkers. De rol van u als ondernemer is om te luisteren. Bij oprechte belangstelling van u als ondernemer geven uw werknemers zelf aan welke ambities zij hebben, hoe zij aankijken tegen ontwikkelingen in het bedrijf en welke kansen zij zien om door te groeien.

2. **Leiding geven**

Vraag medewerkers naar hun ervaringen met het management. In veel organisaties heeft de kwaliteit van leidinggeven veel invloed op ervaringen en ambities van medewerkers. Gebruik de reacties van medewerkers om de kwaliteit van het leidinggeven te verbeteren.

3. **Opdracht**

Geef medewerkers in reactie op de gesprekken een opdracht om te werken aan hun eigen inzetbaarheid. Bijvoorbeeld door ze een bepaalde rol toe te kennen, aandacht te vragen voor bepaalde vaardigheden, een training te volgen of gesprekken aan te gaan met anderen in of buiten de organisatie ter oriëntatie.

4. **Afspraken**

Gebruik de uitkomsten van deze gesprekken om afspraken te maken met medewerkers over hun eigen ontwikkeling, bijvoorbeeld over het toegroeien naar een bepaalde functie. Deze afspraken kunt u weer onderdeel maken van het gewone functioneringsgesprek en daarmee een plaats geven binnen uw hr-beleid.

Wat u kunt verlangen van uw medewerkers

Het vergroten van duurzame inzetbaarheid is niet alleen uw verantwoordelijkheid, maar ook dat van uw medewerkers. Het belang van een goede inzetbaarheid is namelijk ook groot voor hen. Daarmee verminderen ze het risico dat ze ongewild uitvallen uit het arbeidsproces en inkomen verliezen.

Wil de Nederlandse werknemer voldoende flexibel blijven om de vele veranderingen op de arbeidsmarkt bij te kunnen houden, dan moet hij zelf tijdig in actie komen. Dat mag u als ondernemer ook vragen van uw medewerkers, want zij hebben de plicht om zich in te zetten voor het goed uitoefenen van hun functie.

U kunt hen wel helpen door te zorgen dat ze een goed inzicht hebben in de aanpassingen die u van hen verlangt. Zorg dat u dat duidelijk uitspreekt in uw gesprekken met individuele medewerkers. Daarnaast is het goed als u hen duidelijk maakt op welke manier u hen ondersteunt, bijvoorbeeld in de vorm van opleidingen, training of coaching.

Maar ook zonder uw actieve bijdrage kunnen uw medewerkers veel doen om hun eigen inzetbaarheid te vergroten, zonder dat dit veel geld kost. Zo zijn er gratis modules te volgen op internet, bijvoorbeeld bij de Open Universiteit. Op de website van deze universiteit staan 22 cursussen die gratis te volgen zijn. Ze variëren van een cursus over het bevorderen van motivatie tot starten met programmeren.

Daarnaast is YouTube een onuitputtelijke bron van kennis over alle denkbare onderwerpen, zoals ict-vaardigheden tot taallessen. Medewerkers die minder graag online leren, kunnen ook naar buurthuizen, waar ze computer- of taallessen kunnen volgen. Daarnaast zijn er mogelijkheden om medewerkers een stageplek aan te bieden bij andere organisaties.

U staat er als ondernemer niet alleen voor

Besef dat u er als ondernemer niet alleen voor staat als u duurzame inzetbaarheid wil verhogen van uw werknemers. De overheid steekt u graag een hart onder de riem, bijvoorbeeld via speciale websites zoals duurzameinzetbaarheid.nl. Ze geven informatie over tal van onderwerpen die duurzame inzetbaarheid bevorderen of juist in de weg staan.

Daarnaast stelt de overheid subsidies beschikbaar voor het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Vaak worden de middelen beschikbaar gesteld door het ESF (Europees Sociaal Fonds). Dit vanuit de gedachte dat duurzaam inzetbare medewerkers productiever zijn, wat goed is voor de economie.

Tenslotte is er de deskundige hulp van bijvoorbeeld loopbaanadviseurs of arbeidsdeskundigen, die kunnen helpen om duurzame inzetbaarheid handen en voeten te geven. Bijvoorbeeld door te kijken welke perspectieven er zijn voor medewerkers binnen of buiten de organisatie, door te kijken hoe medewerkers zich intern verder kunnen ontwikkelen en welke mogelijkheden er zijn in de organisatie om beschikbaar talent zo goed mogelijk in te zetten.

Informatie en contact

Wil je meer weten over dit onderwerp? Of over de dienstverlening van Margolin? Neem dan gerust contact met ons op of kijk op onze website:

www.margolin.nl

Helma.Schuldink@margolin.nl

06 10 22 96 27

Marga.Bouts@margolin.nl

06 22 96 15 04