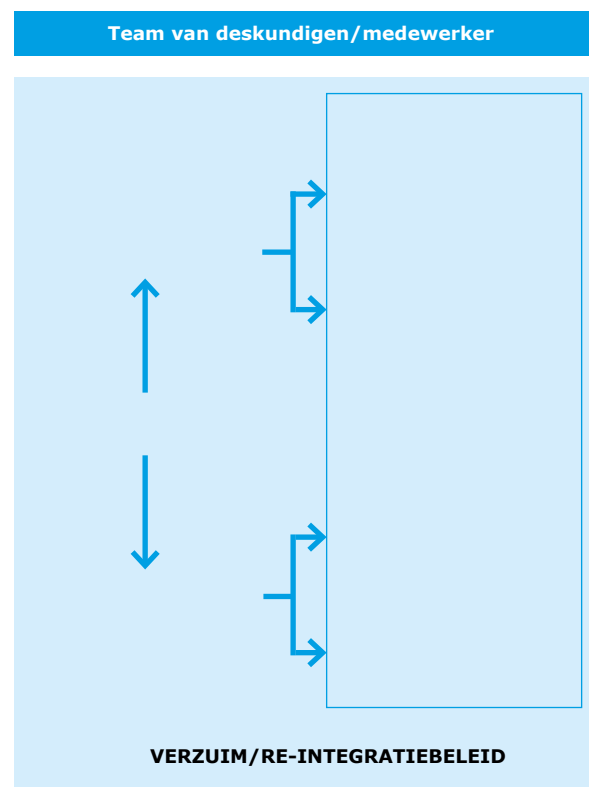
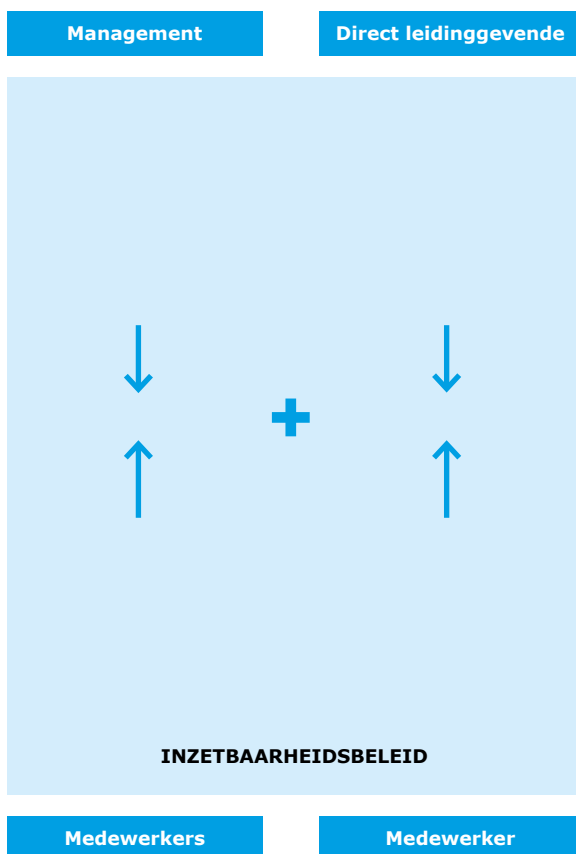


Denkkader bevorderen inzetbaarheid en verlagen verzuim

Het denkkader geeft inzicht in de mogelijkheden om de inzetbaarheid van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te bevorderen en het verzuim te verlagen. Het is een hulpmiddel voor management en stafmedewerkers van SW-bedrijven om richting te geven aan een samenhangend inzetbaarheids- en verzuimbeleid én om met elkaar de dialoog hierover aan te gaan. In een gesprek

tussen hoger management en direct leidinggevenden of in een gesprek tussen direct leiding gevende en een medewerker kan samen besproken worden hoe alle aangrijpingspunten optimaal benut kunnen worden. Zie voor praktische instrumenten, trainingen en praktijkvoorbeelden de website van SBCM.

Klik in het schema op de verschillende blokken voor meer informatie.



Denkkader in een notendop

Verzuim als succesindicator van inzetbaarheidsbeleid

Het terugdringen van ziekteverzuim en het bevorderen van de inzetbaarheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, zeker bij sociale werkbedrijven. Een kerntaak van een werkbedrijf is immers sturen op maximale inzetbaarheid van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. De hoogte van het verzuim binnen een organisatie is één van de indicatoren om te zien hoe het gesteld is met de duurzame inzetbaarheid en daarmee met de uitvoering van deze kerntaak.

Uitvoeren van een kerntaak betekent verantwoordelijkheid in de lijn

Een kerntaak is primair de verantwoordelijkheid van directie en lijnmanagement. De direct leidinggevenden moeten een structurele dialoog aangaan met hun medewerkers over het bevorderen van hun inzetbaarheid en het terugdringen van verzuim. Het hoger management is verantwoordelijk voor de structurele aandacht en de consistente sturing op deze thema's. Hiervoor moet zij in dialoog gaan met leidinggevenden en de organisatie over wat nodig is om de doelen te bereiken. De afdeling HR kan een zinvolle bijdrage leveren in het ondersteunen van dit proces, maar draagt niet de verantwoordelijkheid.

Denkkader: aan welke knoppen draaien om inzetbaarheid te bevorderen en verzuim te verlagen?

Het denkkader laat zien dat verzuim een resultante is van een complexe mix van factoren en toont de samenhang. Deze factoren zijn in het denkkader in vier domeinen ondergebracht. Is er een disbalans tussen de domeinen dan kan de inzetbaarheid onder druk komen te staan en wordt de verzuimdrempel lager. De beïnvloedingsmogelijkheden voor het verhogen van de inzetbaarheid en daarmee de preventie van verzuim liggen in deze vier domeinen. De beïnvloedingsmogelijkheden dienen in samenhang en integraal genomen te worden. Het heeft geen zin op een paar onderdelen interventies te plegen.

In geval van verzuim biedt het denkkader concrete aanpakpunten voor een gerichte re-integratie-aanpak. Daarnaast is ook het herstel van de balans tussen de vier domeinen nodig. Een goede balans tussen de vier domeinen verlaagt de hervattingsdrempel en voorkomt terugval in verzuim.

Het denkkader is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Bevorderen inzetbaarheid en terugdringen van verzuim zijn twee kanten van dezelfde medaille: het verzuimcijfer weerspiegelt hoe de organisatie invulling geeft aan haar kerntaak.
- Het succesvol bevorderen van de inzetbaarheid en het terugdringen van verzuim is alleen mogelijk als alle leidinggeven, medewerkers en ondersteuning hier belang aan hechten en hun verantwoordelijkheid nemen. De directie draagt als boegbeeld zorg voor het collectieve gedachtegoed en faciliteert hierin.
- In het model staat de structurele dialoog tussen de leiding en werknemer(s) centraal, zowel op collectief als op individueel niveau: bevorderen van de inzetbaarheid en het verlagen van verzuim kan alleen als leiding en medewerker(s) met elkaar in gesprek gaan en blijven.
- De organisatorische context neemt een belangrijke plaats in bij de preventie van verzuim. De directie draagt zorg voor een samenhangend beleid op gebied van inzetbaarheid, verzuim en werkaanbod. Ze stuurt hier consistent op. Ze weet passende arbeidsplaatsen te creëren voor de uiteenlopende doelgroepen en medewerkers en ze heeft in de organisatie voldoende werkplekken die flexibel aangepast kunnen worden voor re-integrerende medewerkers.

kolom 1 In dialoog op zoek naar de balans tussen: Beleid, regels en cultuur en Binding

De eerste kolom gaat in op de beïnvloedingsmogelijkheden en het belang van de balans tussen:

- hoe een bedrijf invulling geeft aan **samenhangend beleid en de regels en cultuur** van een organisatie en
- hoe medewerkers zich **verbonden** voelen om bij te kunnen dragen aan het collectief.

Om als management en medewerkers de dialoog aan

te gaan, kan het helpen om vragen te stellen als: Waar doen we het met z'n allen voor in het werkbedrijf? Zijn we samen goed bezig? Doen we de juiste dingen? Zo kan een balans gevonden worden tussen wat goed is voor de organisatie én voor medewerkers. De directie heeft als boegbeeld een belangrijke taak om deze structurele dialoog aan te gaan. Ze houdt voeling met het personeel en treedt sturend en faciliterend op.

Domein Samenhangend beleid + Regels en cultuur

Beïnvloedingsmogelijkheden inzetbaarheid en verzuim vanuit organisatiebeleid

Belang van een duidelijke visie en een samenhangend beleid

- Een kerntaak van een SW-bedrijf is het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de uitvoering hiervan heeft de directie zowel oog voor een financieel gezonde bedrijfsvoering als voor als de sociaal maatschappelijke opdracht.
- De directie heeft een duidelijke visie over duurzame inzetbaarheid en terugdringen van verzuim en formuleert een samenhangend beleid waarin een relatie wordt gelegd met andere beleidsonderdelen van de organisatie (zie volgende punten).
- De directie draagt zorg voor een breed werkaanbod voor de verschillende doelgroepen en medewerkers. Ze heeft in de organisatie bovendien voldoende werkplekken die snel en flexibel aangepast kunnen aan de behoefte van re-integrerende medewerkers. De directie is bij het binnenhalen van nieuwe opdrachten alert op de benodigde diversiteit van het werkaanbod.
- Wanneer er onvoldoende werkzaamheden zijn (leegloop), zijn alternatieve activiteiten voor de medewerkers voorhanden die bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerkers.
- Gezien de doelgroep (multiproblematiek) is het van belang afspraken te maken over de reikwijdte van de sociale en maatschappelijke ondersteuning die een bedrijf zelf kan bieden. Aanvullend onderhoudt het bedrijf een netwerk met overige begeleidende instanties (zoals MEE en RIBW). Zij kunnen ondersteunen bij het optimaliseren van de randvoorwaarden om zo optimaal mogelijk te kunnen werken.

Belang van congruente regels en cultuur

- Beleid is pas geloofwaardig en effectief wanneer het een praktische vertaalslag krijgt in de regels en cultuur.
- De directie stuurt niet alleen op prestatie-indicatoren, maar draagt als boegbeeld uit wat de regels en gewenste cultuur zijn (hoe doen wij dit hier?).
- Ook al zijn er beperkte negatieve financiële consequenties van verzuim, de directie en het hoger kader sturen consequent op het naleven van de verzuimregels.
- Het middenkader heeft een sleutelpositie bij het bevorderen van de inzetbaarheid en het terugdringen van verzuim. Zij kennen de individuele medewerkers en begeleiden hen in het werk. Een realistische span of control en de nodige competenties zijn hiervoor nodig. Zijn deze onvoldoende dan neemt het hoger management maatregelen. Het hoger management blijft eindverantwoordelijk.
- Het middenkader geeft duidelijk aan wat het nodig heeft om doelen te realiseren en gaat hierover het gesprek aan met het management en HR. Dit kan op allerlei terreinen zoals begeleiding, training en passend werkaanbod. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid de doelen te realiseren.
- Het hoger kader begeleidt en faciliteert waar nodig de werkleiding in diens taak bij het re-integreren van medewerkers. Oplossingen voor hervatting van het werk liggen soms bij andere afdelingen en buiten de beïnvloedingsmogelijkheden van de verantwoordelijke werkleiding. Daarom is het van belang dat het management op de hoogte is van de re-integratiebehoefte en -mogelijkheden van de verschillende afdelingen:

welke werksoorten zijn nodig om (groepen) medewerkers, die vaak ziek zijn, van werk te voorzien passend bij hun kwaliteiten en motivatie?

Uitdaging

- Een belangrijke uitdaging voor het management is het continu sturen op en faciliteren van het inzetbaarheids- en verzuimbeleid. In turbulente tijden bestaat de neiging minder prioriteit aan verzuim te geven. Wil een SW-bedrijf een interessante partner zijn voor ge-

meenten in onder meer de uitvoering van de Participatiewet, dan is het belangrijk constant te blijven werken aan het bevorderen van inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers. Vanuit dit perspectief moet de aanpak van verzuim altijd een hoge prioriteit hebben.

- De participatiewet brengt ook nieuwe uitdagingen met zich mee. De doelgroep en de achtergrondproblematiek van de instromers kan meer divers worden zonder dat er altijd indicatie-informatie voorhanden zal zijn.

Domein Binding

Beïnvloedingsmogelijkheden inzetbaarheid en verzuim vanuit de binding die medewerkers ervaren

Belang van binding van medewerkers met de organisatie

Om met voldoening te werken is het belangrijk dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie. Voelt de medewerker zich welkom en thuis? Wordt er door de organisatie rekening gehouden met wie hij is? Bewust of onbewust zoekt de medewerker in de organisatie antwoord op de volgende terreinen:

- Binding met de werkinhoud en de functie die de medewerker uitvoert. Doet hij er toe op het werk, heeft hij zinvol werk of is er geen werk beschikbaar?
- Binding met het team. Doet hij er toe als teamlid? Wordt hij bij afwezigheid gemist door leiding en collega's en mist hij hen bij hun afwezigheid?
- Binding met de organisatie. Kan hij trots zijn op de organisatie waarvoor hij werkt en is de organisatie ook trots is op hem?
- Binding met de klanten voor wie hij werkt. Kan hij iets betekenen voor de klant, is zijn werk van toegevoegde waarde?
- Heeft hij zicht op eigen aandeel binnen het collectief. Doet hij er toe als persoon en laat de directie dit ook merken aan het personeel?

Uitdaging

- De verzakelijking in de SW-bedrijven kan er toe leiden dat de menselijke maat uit het oog wordt verloren. Dat vooral gestuurd wordt op cijfers en tastbare resultaten en dat het menselijk kapitaal ondergeschikt is. Direct leidinggevendenden hebben een belangrijke rol. Ze sturen zowel resultaat – als mensgericht aan en creëren een goede werksfeer binnen een team.
- In turbulente en onzekere tijden van reorganisatie hebben mensen behoefte gehoord en gezien te worden door de directie. De directie heeft oog voor de noden van de medewerkers. Hij heeft ook de taak draagvlak onder het personeel te creëren en als leider hen te begeleiden in de koerswijziging van de organisatie.

kolom 2 In dialoog op zoek naar de balans tussen: Passend werk en Inzetbaarheid/belastbaarheid

De tweede kolom gaat in op beïnvloedingsmogelijkheden en het belang van de balans tussen:

- **passend werk** en
- de **inzetbaarheid** van de individuele medewerker.

Om een juiste balans te vinden, kunnen vragen worden gesteld als: Wat heb je nodig om prettig te kunnen (blijven)

werken én om je kunnen te ontwikkelen? Deze dialoog vindt met regelmaat plaats tussen leidinggevende/begeleider en medewerker, bijvoorbeeld tijdens voortgangsgesprekken. Terugkerende gesprekken zijn ook nodig zodat de medewerker gestimuleerd wordt zich verder te ontwikkelen. De leidinggevende stimuleert en de medewerker spant zich in om gezond en gemotiveerd te werken.

Domein Passend werk

Beïnvloedingsmogelijkheden inzetbaarheid en verzuim door het bieden van passend werk

Belang van passend werk: inhoud, verhoudingen en omstandigheden.

Er zijn verschillende aspecten die bepalen of een medewerker passend werk heeft:

- **Arbeidsinhoud:** het soort van taken dat de medewerker verricht, de mogelijkheden die het werk biedt om iets bij te leren, de ruimte die een werkende heeft om zelf de werkwijze te bepalen of samen essentiële beslissingen over het werk te nemen.
- **Arbeidsverhoudingen:** de wijze waarop leiding en medewerker met elkaar omgaan. Het gaat ook om de wijze waarop de onderlinge samenwerking binnen het team georganiseerd is en de manier waarop conflicten opgelost worden. De stijl van leidinggeven en het al dan niet beschikken over autonomie zijn hierbij belangrijk.
- **Arbeidsomstandigheden:** omgevingsfactoren tijdens het werk, de lichamelijke en geestelijke belasting die met de uitvoering van het werk gepaard gaat (denk bijvoorbeeld ook aan een prikkelvrije omgeving voor mensen met psychische beperkingen), de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen.
- **Arbeidsvoorwaarden:** primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, eventueel aangevuld met een individueel keuzemodel arbeidsvoorwaarden (cafetariamodel).

Uitdaging

- Cruciaal is dat er voldoende en een gevarieerd werkaanbod voor handen is om de individuele medewerker passend werk te bieden: zorg waar nodig dat het werk aanpast wordt aan de medewerker en niet dat de medewerker zich moet voegen naar het werk.
- Als er geen werk, is wordt de medewerker zinvolle alternatieve dagbesteding aangeboden zoals een training passend binnen de afspraken over ontwikkeling en inzetbaarheid.
- De leidinggevende krijgt in toenemende mate te maken met mensen met uiteenlopende achtergronden en specifieke gedragingen. Om medewerkers passend werk te bieden en goed te kunnen begeleiden moet hij zijn mensen goed kennen. Naast kennis vraagt dit ook om vaardigheden en inlevend vermogen om op een juiste manier de medewerker te kunnen begeleiden.

Domein Inzetbaarheid/belastbaarheid

Beïnvloedingsmogelijkheden inzetbaarheid en verzuim vanuit het perspectief van mogelijkheden en beperkingen van de medewerker

Belang van bevorderen inzetbaarheid en zicht op belastbaarheid

Om de inzetbaarheid van de medewerker te kunnen bepalen en passend werk te kunnen bieden moet een aantal vragen beantwoord kunnen worden.

- Wat is de motivatie om te werken en wat stimuleert een medewerker om te werken?
- Wat zijn de kwaliteiten van de medewerker, zodat het werkaanbod past bij de kennis en vaardigheden? Wat valt te ontwikkelen?
- Hoe is het gesteld met de gezondheid en zijn er medische beperkingen? Wat is nodig om de gezondheid op peil te houden? En wat kan de medewerker hier zelf aan doen?
- Wat zijn de privéomstandigheden en waarmee moet rekening worden gehouden? Wat zijn de randvoorwaarden om te kunnen werken? En hoe kan de medewerker en zijn/haar omgeving hieraan meewerken?

Uitdaging

- Een medewerker wordt steeds vaker gevraagd zijn eigen verantwoordelijkheden te nemen om gezond te blijven en gemotiveerd zijn bijdrage te leveren op het werk.
- Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben vaak een beperkte belastbaarheid. Het doel van het werkbedrijf is hun inzetbaarheid te vergroten en zich verder te ontwikkelen, bij voorkeur bij een reguliere werkgever. De uitdaging zit in het stimuleren van de medewerker om gemotiveerd te werken, een juist arbeidsethos te ontwikkelen en zorg te dragen voor eigen gezondheid en welzijn. Medewerkers zijn zelf hiervoor verantwoordelijk. De leidinggevende begeleidt hen hierin maar ook collega's onderling kunnen hen hierin stimuleren.

Verzuimdrempel

Wanneer voor een langere tijd de balans tussen belasting en belastbaarheid verstoord is en de medewerker minder binding op het werk ervaart, kunnen er gezondheidsklachten ontstaan en/of een gevoel van onvrede komen.

Of mensen zich vervolgens wel of niet ziekmelden is voor een groot deel keuzegedrag. De ene medewerker meldt zich sneller ziek dan de andere. Voordat iemand zich ziek meldt moet hij een zekere drempel over. Hij stelt zichzelf vaak bewust of onbewust een aantal vragen:

- Kan ik mijn werk nog wel doen?
- Wil ik mijn werk nog wel doen?
- Welk risico loop ik, word ik gemist en krijg ik moeilijkheden met collega's en de leiding?

Door ziek melden als een keuze van gedrag te zien, ontstaan voor leidinggevende en medewerker ook mogelijkheden om dat gedrag te beïnvloeden. De hoogte van de verzuimdrempel wordt bepaald door de factoren die vermeld zijn in de eerste vier domeinen. Hoe meer disbalans tussen de domeinen, hoe lager de drempel en hoe sneller de medewerker afhaakt.

Hervattingsdrempel

Hetzelfde geldt voor de hervattingsdrempel. De ene medewerker meldt zich sneller hersteld dan de andere. De medewerker maakt zelf de keuze.

De beslissing wordt mede beïnvloed door:

- De kwaliteit van de begeleiding door leiding /HR en bedrijfsarts.
- De snelheid waarmee de begeleiding wordt ingezet en zo nodig passend werk wordt aangeboden.
- Een goede samenwerking met hulpverleners en zorgondersteuners.

De hervattingsdrempel wordt verlaagd:

- Wanneer de organisatie c.q. de leidinggevende contact houdt met de medewerker tijdens het ziekteproces en de medewerker binding heeft met de organisatie en collega's.
- Er aandacht is voor het herstel van de balans tussen de vier domeinen. Een goede balans voorkomt tevens terugval in verzuim. Het gaat dus niet alleen om het herstellen van de balans tussen het werkaanbod en de belasting van de medewerker. Ook de organisatorische context, weergegeven in de eerste twee domeinen, heeft invloed op een succesvolle re-integratie van de medewerker.
- Wanneer de medewerker zich constructief opstelt voor re-integratie en op een positieve manier begeleid wordt in het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

Verzuimoorzaak

Van belang is dat elk SW-bedrijf het verzuim- en re-integratiebeleid nader heeft uitgewerkt en in een helder verzuimprotocol heeft vastgelegd. Dit kan per bedrijf verschillen. De leidinggevende en een team van deskundigen zoals bedrijfsarts en HR functionaris ondersteunen de medewerker.

Wanneer een medewerker zich ziek meldt, vindt er gesprek/gesprekken plaats tussen de leidinggevende en medewerker. In de dialoog komt aan de orde wat de reden van ziekmelding is en wat nodig is om de terugkeer te bevorderen. Geanalyseerd wordt welke mogelijkheden er nog zijn om (in een aangepaste setting) te werken, ondanks de beperkingen.

Aanpak re-integratie

De oorzaak van verzuim kan medisch of niet-medisch van aard zijn. Dit onderscheid kan zinvol zijn vanwege de deskundigheid die nodig is om de re-integratie te bevorderen. De leidinggevende blijft in beide gevallen verantwoordelijk, maar bij medische problematiek kan een leidinggevende zich laten adviseren door de bedrijfsarts. Het onderscheid is overigens geen legitimatie van de ziekmelding: bij dezelfde medische symptomen meldt de ene medewerker zich ziek en blijft de andere doorwerken. Afhankelijk van de verzuimoorzaak worden de interventies bepaald.

- Is de verzuimoorzaak **niet-medisch** van aard, dan wordt bepaald of er sprake is van geoorloofd verzuim of dat de medewerker beter verlof kan nemen. Aan de hand van de vier domeinen wordt geanalyseerd wat er toe heeft geleid dat de medewerker is afgehaakt. Afspraken over werkhervatting vinden plaats. Bepaald wordt wat er moet gebeuren om terugval te voorkomen. Zo nodig wordt extra begeleiding, scholing of ondersteuning geboden als dit de re-integratie bevordert. De werknemer werkt actief mee aan de re-integratie. Gezien de doelgroep is het van belang oog te hebben voor factoren in de persoonlijke sfeer van een medewerker zoals financiële en relatieproblemen. Een deel van deze factoren is niet of maar beperkt door de werkgever te beïnvloeden. In die gevallen kan bekeken worden of een medewerker zijn netwerk en/of maatschappelijke hulpverlening kan inschakelen.

De leidinggevende kan advies aan de bedrijfsarts en/of andere deskundigen vragen indien:

- onduidelijk is wat iemand nog kan;
- er verschil van inzicht is tussen de leiding en de medewerker over de belastbaarheid of re-integratie;
- er sprake is van recidiverend verzuim of langdurig verzuim.

De interventies voor re-integratie worden bepaald nadat de verzuimredenen of de verzuimoorzaak is vastgesteld.

- Is de verzuimoorzaak **medisch** van aard dan kan sociaal medische begeleiding noodzakelijk zijn. De bedrijfsarts kan hierin een specifieke rol vervullen. In samenspraak met deskundigen wordt beoordeeld onder welke omstandigheden re-integratie in de huidige werkplek mogelijk is of dat aangepast werk nodig is. Geanalyseerd wordt of er nog andere factoren meespelen waardoor de medewerker is afgehaakt. Ook hier is het van belang na te gaan welke factoren door de werkgever kunnen worden beïnvloed en waar samenwerking met derden zinvol kan zijn. Afspraken worden gemaakt hoe de werkhervatting plaatsvindt en wat er moet gebeuren om terugval te voorkomen. De werknemer werkt actief mee aan de eigen re-integratie.

Colofon

SBCM
Postbus 556
2501 CN Den Haag
T (070) 376 57 48
E info.sbcm@caop.nl
I www.sbcm.nl

Dit is een uitgave van SBCM. Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.

©Februari 2015, SBCM, Den Haag



SBCM
A&O-fonds sociale werkvoorziening