

HR aan zet bij voorkomen verzuim

Een groot deel van het ziekteverzuim wordt veroorzaakt door werkgerelateerde factoren. Om verzuim op de lantere termijn effectief aan te pakken, is een integrale aanpak binnen organisaties nodig. HR kan daarbij het voortouw nemen.

Tekst Josje Dikkers, André Bieleman en Daniël van Middelkoop

Voor veel werknemers is de manier waarop ze hun werk doen ingrijpend veranderd gedurende het afgelopen jaar. Vanaf het begin van de coronacrisis is veel gespeculeerd over de invloed van die veranderingen op gezondheid, werkdruk en ziekteverzuim van werknemers. Er waren zorgen over de gezondheid van medewerkers tijdens de coronacrisis, maar tegelijkertijd werd de crisis als kans gezien om bestaande problemen rond deze thema's, die ook pre-corona in veel sectoren speelden, aan te pakken. In deze bijdrage bespreken we de ontwikkelingen en kijken we vooruit naar de situatie na corona. We sluiten deze bijdrage af met enkele adviezen voor HR op de korte en langere termijn, na de Covid-19-crisis: wat kunnen we op basis van HR-theorie en onderzoek zeggen over het bevorderen van gezond werken in (hybride) werkomgevingen?

Cijfers en trends

Allereerst gaan we in op recente verzuimcijfers. We vergelijken daarvoor enkele verzuimgegevens van vóór de Covid-19-crisis met die tijdens de crisis. De belangrijkste cijfers zetten we in tabel 1 op

een rij.

Het valt op dat het ziekteverzuim vrijwel gelijk gebleven is afgelopen jaar, het is zelfs iets gedaald. In vergelijking met sommige voorspellingen aan het begin van de coronacrisis lijkt het dus mee te vallen met het gemiddelde ziekteverzuimpercentage. Het is hierbij belangrijk op te merken dat het verzuim per sector sterk verschilt. In sectoren met veel fysiek en/of mentaal belastend werk was het verzuimpercentage onverminderd bovengemiddeld hoog, zoals in de gezondheidszorg (5,7% in 2019 en in 6,4% 2020). Als we kijken naar de verschillen tussen 2019 en 2020, dan valt op dat de horeca de sterkste stijging kent: van 2,7% in 2019 tot 3,7% in 2020. Met betrekking tot organisatieomvang is de sterkste stijging te zien bij de kleinere organisaties (van 1,7% in 2019 naar 2,8% in 2020). De ontwikkeling van het ziekteverzuim per sector en organisatieomvang is in tabel 2 weergegeven.

De duiding van de hoogte van het verzuim is uit deze cijfers niet of nauwelijks op te maken. De impact van Covid-19 op het werk verschilde natuurlijk sterk per sec-



Interventies gericht op het team kunnen effectief zijn in het reduceren van werkdruk

tor, van grote extra belasting in de zorg tot niet/nauwelijks meer kunnen werken in de horeca, tot volledig vanuit huis werken in diverse sectoren. Ook zzp'ers ervaren sinds 2020 door het wegvallen van werk en inkomsten lagere niveaus van welzijn. Opvallend is dat in veel van die sectoren de werkdruk en burn-outklachten ook pre-corona al hoog waren. Het is daarom van belang om ook de langetermijntwikkelingen mee te nemen. Daarbij valt op dat de werkdrukbeleving de afgelopen jaren stabiel hoog is (TNO, 2020). Ongeveer 18% van de werknemers en 4% van de zzp'ers ervoer tussen 2014 en 2019 zowel hoge taakeisen als weinig autonomie: een combinatie die tot stressreacties en, op den duur, tot ziekte kan leiden.

Invloed van thuiswerken

Al vóór de Covid-19-crisis was er een toename in tijd- en plaatsonafhankelijk werken te zien. Het percentage werknemers dat thuis werkte, steeg van 33% in 2014 tot bijna 37% in 2019. Het thuiswerken nam uiteraard het afgelopen jaar sterk toe. Vierenveertig procent van de Nederlanders is door de Covid-19-crisis begonnen met thuiswerken of doet dat nu vaker dan vroeger. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat deze ontwikkelingen vooral op lijken te gaan voor werknemers in niet-essentiële beroepen voor wie werken op afstand mogelijk is. De ervaringen met thuiswerken lijken voor deze groepen overwegend positief (de Haas et al., 2021), hoewel sommigen ook minder autonomie ervaren bij het

indelen van de werkdag en de hoeveelheid schermtijd lijkt toe te nemen.

De invloed van thuiswerken op de gezondheid en werkdruk van medewerkers is op dit moment nog lastig te duiden. Uit onderzoek in de hogeschole waar we zelf werkzaam zijn, blijkt dat veel medewerkers positieve en negatieve punten benoemen op dit vlak. Als positief worden vooral de afgenomen reistijd en toegenomen flexibiliteit benoemd, die het voor een deel van de werknemers makkelijker maakt om werk en privé te combineren. Tegelijkertijd zagen we een forse toename van de ervaren werkdruk, met name onder docenten, en werd het gebrek aan of de verschraving van het contact met collega's als belastend ervaren door veel medewerkers. Medewerkers lijken meer uren te werken, werken meer achter het scherm, bewegen minder, ervaren meer vermoeidheid en spieren gewrichtsklachten en geven aan minder sociaal welbevinden te ervaren. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze resultaten naar verwachting tenminste deels specifiek voor de sector zullen gelden.

Alhoewel de omvang en aard van de invloed van de coronacrisis op de gezondheid van medewerkers dus nog niet volledig te duiden en te verklaren zijn, roept het wel de vraag op hoe de gezondheid van medewerkers bevorderd kan worden, en wat de rol van de medewerker en de rol van de organisatie daarin is.

Bevorderen van gezondheid en voorkomen van verzuim

Een aanzienlijk deel van het ziekteverzuim in Nederland wordt verklaard door werkgerelateerde factoren, specifiek op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting. We behandelen hieronder daarom eerst enkele acties die individuele werkenden kunnen nemen om met name deze psychosociale belasting te reduceren. In de volgende paragraaf beschrijven we enkele interventies die organisaties of werkgevers inzetten om de gezondheid van hun werkenden te vergroten. Helaas is er nog maar weinig zicht op de effectiviteit van programma's die proberen de individueel werkende in staat te stellen zijn/haar gezondheid en mentale weerbaarheid te vergroten (Monshouwer, Kleinjan & Bolier, 2016). Een aantal interventiestudies geeft aanwijzingen dat Cognitieve Gedragstraining (CGT), mindfulness/positieve psychologie-interventies, yoga en ontspanning effectief kunnen zijn in het vergroten van mentale weerbaarheid en/of gezondheid. Daarnaast veronderstellen onderzoekers een positieve relatie tussen zelfmanagement en gezondheid (De Lange, 2019). Zo zijn werkenden die in staat zijn om te reflecteren, veerkrachtig zijn en acties kunnen inzetten om iets aan hun situatie te veranderen, duurzamer inzetbaar.

De eigen acties van werkenden met betrekking tot gezondheid doen er dus toe, zo lijkt het. Tegelijkertijd is bekend dat we een relatief beperkte capaciteit of 'agency' hebben om zelfregie te initiëren. Daarom is het van belang om ook te kijken naar interventies en acties die zich richten op het team- en/of organisatieniveau. Uit onderzoek van TNO (2020) blijkt dat de meeste werkgevers in 2019 vooral algemene regelingen tegen werkdruk treffen. Interventies op dit vlak zijn meestal dus niet afgestemd op specifieke oorzaken van werkdruk. Zeker in een situatie met sterk gewijzigde omstandigheden en gezondheidsrisico's, waarvan in de Covid-19-pandemie duidelijk sprake is, lijkt dit een gemiste kans. En met name in sectoren waar de werkdruk sterk toegenomen is, lijkt het zaak om meer gericht te kijken en maatregelen te nemen. Het maken van keuzes en »

	2019	2020
Ziekteverzuim	4,5%	4,3%
% Werknemers met tenminste 1 keer verzuim	47%	43,6%
Gemiddeld aantal verzuimde werkdagen	7,8	7,5
% hoofdzakelijk of deels werkgerelateerd (meest recente) verzuim	24,2%	23%

Tabel 1: Verzuim voor en tijdens de crisis. Bronnen: TNO 2020, CBS 2021.



» stellen van prioriteiten – wat doen we nu wel en wat doen we niet of in een ander tempo – lijkt daarbij cruciaal. Wat kunnen organisaties wel doen? Interventieonderzoek laat zien dat werkdrukinterventies gericht op het team effectief kunnen zijn in het reduceren van werkdruk. Te vaak bieden organisaties hoofdzakelijk regelingen of trainingen aan die zijn gericht op het individu dat verzuimt of werkdruk ervaart, zonder iets aan de onderliggende oorzaken, de afstemming met collega's en/of iemands verdere werkomgeving te veranderen. Ook is de rol van de leidinggevende van belang; door de centrale rol die hij/zij in het werkproces inneemt kan de leidinggevende een mogelijke oorzaak zijn van werkdruk problemen, deze al dan niet (tijdig) signaleren en ze helpen voorkomen of wegnemen.

De rol van HR

Op korte termijn (tijdens Covid-19) is het vooral belangrijk om medewerkers te ondersteunen bij het werken op afstand en verbinding/afstemming tussen colle-

ga's/afdelingen te ondersteunen. In de sector sociaal werk publiceren werkgevers en werknemers gezamenlijk adviezen voor deze vitale beroepsgroep (www.sociaalwerk-werkt.nl). Ook werkgevers in de zorg presenteren (www.wgvzorgenwelzijn.nl) diverse instrumenten en interventies. In lijn met de vorige twee paragrafen is het echter de vraag of dit aanbod voldoende aansluit op de behoeften en mogelijkheden van medewerkers en of het de doelgroep wel bereikt. Dit geldt met name voor werknemers met flexibel werk, of degene in zogeheten 'essentiële beroepen'. Zij liepen ook meer risico om Covid-19 op te lopen door beperkte niveaus van autonomie en een gebrek aan mogelijkheden om op afstand te werken. Uit een recente studie in Toronto bleek dat het overlijdensrisico als gevolg van Covid-19 in de wijk met de meeste werknemers in essentiële beroepen ruim twee keer zo hoog was als in de wijk met de minste werknemers in dit soort beroepen. Op de langere termijn zijn inzichten uit

arbeids- en organisatiepsychologie, veranderingkunde en bedrijfsgeneeskunde harder nodig dan ooit; ze kunnen ons helpen bij het bevorderen van veilige en gezonde werkomgevingen na deze crisis. Het ontstaan van hybride werkvormen waarin men deels op afstand blijft werken, vraagt om een integrale aanpak. Een aanpak waarin experts uit verschillende disciplines vanuit ervaringen van medewerkers (onder andere verzameld via actuele RI&E's of frequente werkbelevingsonderzoeken) nieuwe werkontwerpen maken. De eerder beschreven verschillen in ziekteverzuim en werkdruk maken duidelijk dat hierbij ook maatwerk per sector/situatie nodig is. Kies niet voor een gefragmenteerde aanpak gericht op symptomen, maar kom tot een integrale werkwijze waarin HR binnen een community met leidinggevendenden, experts uit andere disciplines en werknemers kan adviseren op basis van evidence based werkwijzen. Tot slot is het van belang om het bevorderen van gezondheid aanhangig te maken bij de

top van organisaties; als bestuurders dit thema echt belangrijk vinden, zijn aanvullende investeringen in termen van uren/middelen en een duidelijke visie nodig om te faciliteren en richtlijnen te bieden.

Werk ziet er voor veel werkenden anno 2021 behoorlijk anders uit dan een jaar eerder. En waarschijnlijk gaat onze manier van werken zich de komende jaren (in hybride vorm of anderszins) nog verder ontwikkelen. Maar als we (als werkenden, HR-experts en werkgevers) nu geen serieuze investeringen doen in het bevorderen van gezondheid en het voorkomen van verzuim, dan breken we onze kansen op waardig, innovatief werk in de knop.◀◀

Referenties

- De Haas M., Hamersma M., Faber R. (2021). *Thuiswerken tijdens en na de coronacrisis*. Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid.
- De Lange, A.H. (2019). *Succesvol ouder worden op het werk. Psychologische perspectieven op zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid van werkenden tijdens de levensloop*. Open Universiteit.
- Heuvel, S. van den, & Egmond, M. van (2018). *Duurzame inzetbaarheid en gezondheid*. In I. Niks, J. Sanders, S. Van den Heuvel, & A. Venema (Eds.), *Duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 86-113). TNO.
- Monshouwer, K., Kleinjan, M., & Bolier, L. (2016). *Versterken van mentale weer-*

baarheid en mentaal welbevinden in de arbeidssetting. Trimbos-Instituut.

TNO (2020). *Arbobalans 2020. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. TNO.

Vuuren, T. van, Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). *Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid*. Tijdschrift voor HRM (9): 1-18.

Relevante links:

opendata.cbs.nl/statline/?ts=1588842622385#/CBS/nl/dataset/80072ned/table
www.sociaalwerk-werkt.nl/vitaal-en-veilig-werken/werkdruk-tijden-van-covid-19
www.wgvzorgenwelzijn.nl/vitaliteit
www.zestor.nl/praktijkvoorbeelden/vinger-aan-de-pols-houden-bij-thuiswerk
www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/preventie/werk/werken-is-gezond/

Sector	2019	2020
A-U Alle economische activiteiten	4,4	4,7
A Landbouw, bosbouw en visserij	2,6	3,4
B Delfstoffenwinning	4,1	4,7
B-F Nijverheid en energie	5,0	5,5
C Industrie	5,4	6,0
D Energievoorziening	4,1	4,1
E Waterbedrijven en afvalbeheer	5,7	5,9
F Bouwnijverheid	4,0	4,6
G-N Commerciële dienstverlening	3,6	4,0
G Handel	3,8	4,4
H Vervoer en opslag	5,1	5,2
I Horeca	2,7	3,7
J Informatie en communicatie	3,2	3,2
K Financiële dienstverlening	2,7	2,7
L Verhuur en handel van onroerend goed	3,2	3,2
M Specialistische zakelijke diensten	3,0	3,1
N Verhuur en overige zakelijke diensten	3,9	4,4
O-U Niet-commerciële dienstverlening	5,3	5,6
O Openbaar bestuur en overheidsdiensten	5,5	5,1
P Onderwijs	5,0	4,8
Q Gezondheids- en welzijnszorg	5,7	6,4
R Cultuur, sport en recreatie	3,6	3,9
S Overige dienstverlening	3,8	4,4
Organisatieomvang		
1 tot 10 werkzame personen	1,7	2,8
10 tot 100 werkzame personen	3,8	4,4
100 of meer werkzame personen	5,2	5,4

Tabel 1: Verzuim voor en tijdens de crisis. Bronnen: TNO 2020, CBS 2021.



André Bieleman

is associate lector Arbeid en Gezondheid bij Saxion Hogeschool Enschede/Deventer. Hij doet onderzoek op het gebied van werkomstandigheden en gezondheid van werknemers.



Josje Dikkers

is lector Organiseren van Waardig Werk bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie aan Hogeschool Utrecht; zij is daarnaast docent bij de bacheloropleiding Human Resource Management.



Daniël van Middelkoop

is lector Teamprofessionalisering aan de Hogeschool van Amsterdam. Met de onderzoeksgroep The Work Lab onderzoekt hij de transformatie van werk.