

BOOST JE ARBO BELEID

VERGROOT DE
MENTALE VEERKRACHT
VAN WERKNEMERS

Gijs Brouwers · Dennis La Brijn · Sjors Houtveen ·
Kim Lie Sam Foek-Rambelje · Maaïke Niekel ·
Marjol Nikkels · Ton van Oostrum · Sheila Peeters ·
Huub Pennock · Mathilda du Preez · Gaby Reijseger ·
Roel van der Sanden · Niels Thomassen · Cristel van de Ven

Inhoud

Inleiding 9

1 De vertrouwenspersoon: een noodzakelijk, veilig baken voor iedere medewerker 13

- Rol van de vertrouwenspersoon 14
- Taken en bevoegdheden vertrouwenspersoon 14
- Vertrouwenspersoon wettelijk verplicht 15
- Interne of externe vertrouwenspersoon 15
- Kwaliteitseisen en ontslagbescherming 16
- Beleid tegen psychosociale arbeidsbelasting 17
- Grensoverschrijdend gedrag: waar ligt de grens? 18
- Werk aan de winkel 18
- Nadenken over cultuur en gedragsregels binnen het bedrijf 19
- Grensoverschrijdend gedrag structureel aanpakken 19
- Wat als er geen psychologische veiligheid is? 22

2 Casemanagement bij verzuimbegeleiding en re-integratie 25

- Casemanagement als specialisme 26
- Rolverdeling in verzuimbeleid 27
- Regie over de re-integratie 28
- Verzuim als gevolg van arbeidsconflicten 30
- Toename van verzuim door psychische klachten 30
- Snelle re-integratie in passende arbeid 31
- Inzet van arbeidsdeskundigen 32
- Twee jaar ziek en dan? 33
- Wel of geen nieuw contract 35
- Handvatten re-integratiebeleid na 104 weken ziekte 36

3 Invloed van een hybride werkomgeving op gezondheid 39

- Wat is gezondheid? 39
- Fysieke gezondheid 40
- Integrale aanpak risico's van zittend werk 42
- Mentale gezondheid 43
- Welke invloed heeft werk op de mentale gezondheid? 44
- Bespreekbaar maken en gewoonteverandering 46

	Sociale gezondheid	47
	Preventie van sociale en professionele isolatie	49
	Uitdagingen van het hybride werkmodel	50
4	Vergroten mentale veerkracht door maatregelen op het werk	53
	Pijlers van mentale veerkracht	54
	Bevorderen van amplitie onder werknemers	55
	Investeren in vitaliteit	58
	Drijfveren voor gedrag	59
	Psychologisch veilige werkomgeving	60
	Positieve gezondheid	62
	Welzijn als beginpunt voor succes	63
5	Werkdruk aanpakken vraagt om gezamenlijke inspanning	67
	Wat is werkdruk?	68
	Werkdrukmodellen	69
	Job-Demand-Control (JDC)-model	69
	Werkstressoren en energiebronnen (WEB)-model	73
	TNO-werkdrukmodel	75
	Balansmodel Energievreters en -gevers	78
	Aanbevelingen voor de praktijk	80
6	Preventie ongewenst gedrag: voorkomen is beter dan genezen	81
	Gezonde cultuur	81
	Signalen van stress	85
	Uitingen van ongewenst gedrag	86
	Cultuurverandering	87
	Visie	90
	Beleid	91
	Voorbereid zijn op een melding	95
	Huisregels en gedragsregels	96
	Voorlichting	97
	Metten = weten	99
	Voorkomen	101
	Kritische succesfactoren	104
7	Conflict en mediation	107
	Werkwijzer arbeidsconflicten	108
	Conflict met verzuim	109

- 8 Datagedreven revolutie in de bedrijfsgezondheidszorg 117**
- Mogelijkheden voor de bedrijfsgezondheidszorg 118
 - Toepassingen in de verzuimbegeleiding 119
 - Optimale administratieve ondersteuning 120
 - Prestaties en uitkomsten van verzuimexperts 121
 - Belangrijke aandachtspunten voor privacybescherming 122
 - Toekomstige kansen en mogelijkheden 124
 - Optimaliseer de inzet van beschikbare tools: een doordachte aanpak 125
 - Zelf ontwikkelen versus gebruik van bestaande tools 126
 - Ondersteuning bij een succesvolle adoptie 127
 - Het ethische kompas: overwegingen bij het omarmen van nieuwe technologieën 127
- 9 Wat is werkgeluk en hoe bereik je het? 131**
- Drie menselijke basisbehoeften: competentie, autonomie en verbinding 131
 - Vijf organisatiefactoren dragen bij aan betekenisvol werk 133
 - Maatwerk als ontbrekende schakel 135
 - Houd rekening met de verschillende fasen van gedragsverandering 136
 - De rol van leiderschap 138
 - Dialogoog en de kunst van het voeren van een goed gesprek 139
 - Maar ... een goed gesprek is niet genoeg 140

Inleiding

De bedrijfsgezondheidszorg lijkt op zijn kop te staan. Ruim een derde van de Nederlandse werknemers geeft aan wel eens te verzuimen vanwege psychische klachten.

Hoge werkdruk is slechts een van de oorzaken. Hybride werken, de aandacht voor ongewenst gedrag, de invoering van de verplichte vertrouwenspersoon, de ontwikkelingen op het vlak van AI en datagedreven rapporteren en toenemende vragen over werkgeluk, vragen om gerichte inspanningen van de arboprofessional. Niet alleen om grip op verzuim te houden, maar ook om het werkplezier te vergroten.

Rendement heeft een aantal deskundigen gevraagd om hierop hun licht te laten schijnen en u te inspireren op deze belangrijke thema's die uw arbo-beleid een boost geven.

- 1 Sheila Peeters en Gaby Reijseger schrijven dat de vertrouwenspersoon een noodzakelijk, veilig baken moet zijn voor iedere medewerker. Ze betogen dat neerbuigende opmerkingen, seksuele intimidatie, agressie en pesten problemen zijn die in de beste bedrijven voorkomen. En waar medewerkers letterlijk ziek van kunnen worden. Een melding van ongewenste omgangsvormen moet altijd serieus worden genomen. Wat wordt beschouwd als grensoverschrijdend gedrag? Waar ligt de grens? Voor een slachtoffer kan het lastig zijn open over ongewenst gedrag te praten. Een vertrouwenspersoon verlaagt de drempel om dit aan te kaarten en opent de deur in de zoektocht naar een werkbare oplossing. Maar heeft iedereen wel toegang tot dit noodzakelijke, veilige baken voor medewerkers?
- 2 Marjol Nikkels deelt haar visie op casemanagement bij verzuimbegeleiding en re-integratie. Veel organisaties onderschatten de kosten van verzuim, ziet ze. Die bedragen per dag gemiddeld 300 euro. Dat zijn niet alleen de kosten van de loondoorbetaling bij ziekte – de zogenaamde directe verzuimkosten. De werkgever is ook veel geld kwijt aan indirecte verzuimkosten, zoals de kosten van productiviteitsverlies, omzetverlies, organiseren van vervanging, arbo- en re-integratiekosten. De centrale vraag is hoe je als organisatie je verzuim- en re-integratiebeleid zo inricht dat een snelle terugkeer in arbeid centraal staat binnen de mogelijkheden die de werknemer nog wel heeft. Casemanagement speelt hierbij een steeds belangrijkere rol.

- 3 Gijs Brouwers, Dennis La Brijn, Sjors Houtveen, Mathilda du Preez en Maaike Nickel analyseerden de invloed van een hybride werkomgeving op de gezondheid. Hybride werken heeft zich binnen veel organisaties in korte tijd ontwikkeld tot dé nieuwe manier van werken. Medewerkers die voorheen het grootste deel van hun werktijd op kantoor doorbrachten, werken nu deels thuis. Het is echter de vraag wat deze nieuwe manier van werken precies betekent voor de gezondheid van medewerkers. Leidt de nieuwe manier van werken tot grotere gezondheidsrisico's? Welke zijn dat? En hoe kun je de eventuele risico's ondervangen? In dit hoofdstuk behandelen we een aantal belangrijke thema's.
- 4 Mentale veerkracht speelt een belangrijke rol bij de belastbaarheid van werknemers en dus bij het voorkomen van verzuim. Het vergroten van mentale veerkracht of psychologische flexibiliteit onder werknemers is relevant, zo laat Kim Lie Sam Foek-Rambelje zien. Niet alleen omdat het verzuim vanwege psychische beroepsziekten toeneemt, maar ook omdat werknemers die weerbaar en veerkrachtig zijn, een grotere kans op werkgeluk hebben. Organisaties die hier actief aandacht voor hebben, doen het op alle vlakken beter.
- 5 Huub Pennock deelt zijn kennis over werkdruk. Geen werkgever kan eromheen, ziet hij: werkdruk is een toenemend probleem op de Nederlandse werkvloeren. Voor de aanpak ervan zijn verschillende modellen ontwikkeld. Een lastig aspect van werkdruk is de rol van de beleving van de individuele medewerker. Die bepaalt de mate waarin iemand werkdruk voelt. Zinnig dus om de aanpak aan te vliegen vanuit de werknemer. In het Balansmodel komen de diverse aanpakken samen.
- 6 Ook over de manier waarop je ongewenst gedrag voorkomt, schrijft Huub Pennock een hoofdstuk. Het is natuurlijk voor veel preventie- en arboprofessionals tegenwoordig een belangrijk onderwerp. De Arbowet zegt daarover dat de werkgever een beleid moet voeren om psychosociale arbeidsbelasting te voorkómen en als dat niet mogelijk is te bepérken.
- 7 Dat een ziek gemelde werknemer niet altijd ziek hoeft te zijn, schreef Ton van Oostrum in zijn boek De Ziekteverzuim Code. Hij deelt in dit boek een hoofdstuk over de onverwachte verrassing van het conflict waardoor een werknemer zich ziek meldt. Hij kon bijvoorbeeld niet meer door één deur met een collega die alle vernieuwing in het werk blokkeert. Of hij verdroeg de stijl van aansturing van zijn leidinggevende niet. Mensen die conflicten privé goed weten op te lossen, slagen daar op het werk lang niet altijd in. De hiërarchie kan een belemmering zijn.
- 8 Artificiële Intelligentie (AI) en geavanceerde tools zullen de manier waarop organisaties verzuim en gezondheid beheren volledig veranderen, schrijven

Roel van der Sanden en Niels Thomassen. Met de kracht van data-analyse en kunstmatige intelligentie kunnen hr- en arboprofessionals proactiever handelen, risico's beperken en de gezondheid van werknemers verbeteren. In dit boek laten ze zien hoe deze innovaties de dienstverlening in de bedrijfsgezondheidszorg kunnen optimaliseren en welke ethische overwegingen daarbij een rol spelen. De toekomst is data-driven en organisaties kunnen meelopen in deze boeiende ontwikkeling.

- 9 Cristel van de Ven ziet dat medewerkers die ongelukkig zijn op of door hun werk daardoor ziek worden en uitvallen. Dat is een onwenselijke situatie voor iedereen. Individuen noch bedrijven worden hier beter van. Veel mensen die opkrabbelen na een burn-out zeggen nadien dat ze er veel van geleerd hebben. Maar als je ze vraagt of ze die harde lessen ook op een andere, minder nare manier hadden willen leren, zegt menigeen volmondig 'ja'. Gelukkig kunnen werkgevers bijdragen aan het bereiken van werkgeluk.

De samenstellers van het boek beogen niet volledig te zijn, maar hopen dat deze inzichten zullen inspireren in het werk.

Marjan Bleeker, Jeanine Tanis, januari 2024

Vertrouwenspersoon wettelijk verplicht

Hoewel de werkgever verplicht is om werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting, is er begin 2024 nog geen wettelijke verplichting voor het aanstellen van een vertrouwenspersoon. Een meerderheid van de Tweede Kamer heeft zich op 23 mei 2023 geschaard achter het wetsvoorstel van Tweede Kamerlid Maatoug (GroenLinks) om het aanstellen van een vertrouwenspersoon verplicht te maken voor organisaties met meer dan tien werknemers. Het initiatiefwetsvoorstel wijzigt de Arbowet en heeft als doel om ongewenst gedrag op de werkvloer terug te dringen en een veilige werkomgeving te creëren. Hierdoor verdwijnt de vrijblijvendheid en krijgen werknemers wettelijk recht op toegang tot een vertrouwenspersoon. Ook versterkt het wetsvoorstel de positie van de vertrouwenspersoon in de organisatie. Omdat dit voor de kleinere bedrijven tot te veel administratieve en financiële lasten zou leiden, worden werkgevers met minder dan tien werknemers uitgezonderd van de mogelijke verplichting. Bij de evaluatie van de wet (vijf jaar na inwerkingtreding) zal worden gekeken of het alsnog nodig is dat ook deze werkgevers een vertrouwenspersoon moeten hebben.

Niet langer vrijblijvend

Wanneer de wet van kracht wordt, is nog onduidelijk. Deze moet nog goedgekeurd worden door de Eerste Kamer. Wat wel al duidelijk is, is dat de wet gefaseerd toegepast mag worden. Hierdoor krijgen organisaties enige tijd om de aanstelling van een vertrouwenspersoon goed te organiseren. Zodra de wetgeving hiervoor is ingevoerd, is het advies van de vertrouwenspersoon niet langer vrijblijvend. De werkgever moet de vertrouwenspersoon na het gegeven advies op de hoogte houden over de genomen acties en terugkoppelen als van het advies wordt afgeweken. Jaarlijks brengt de vertrouwenspersoon een verslag uit over de bevindingen.

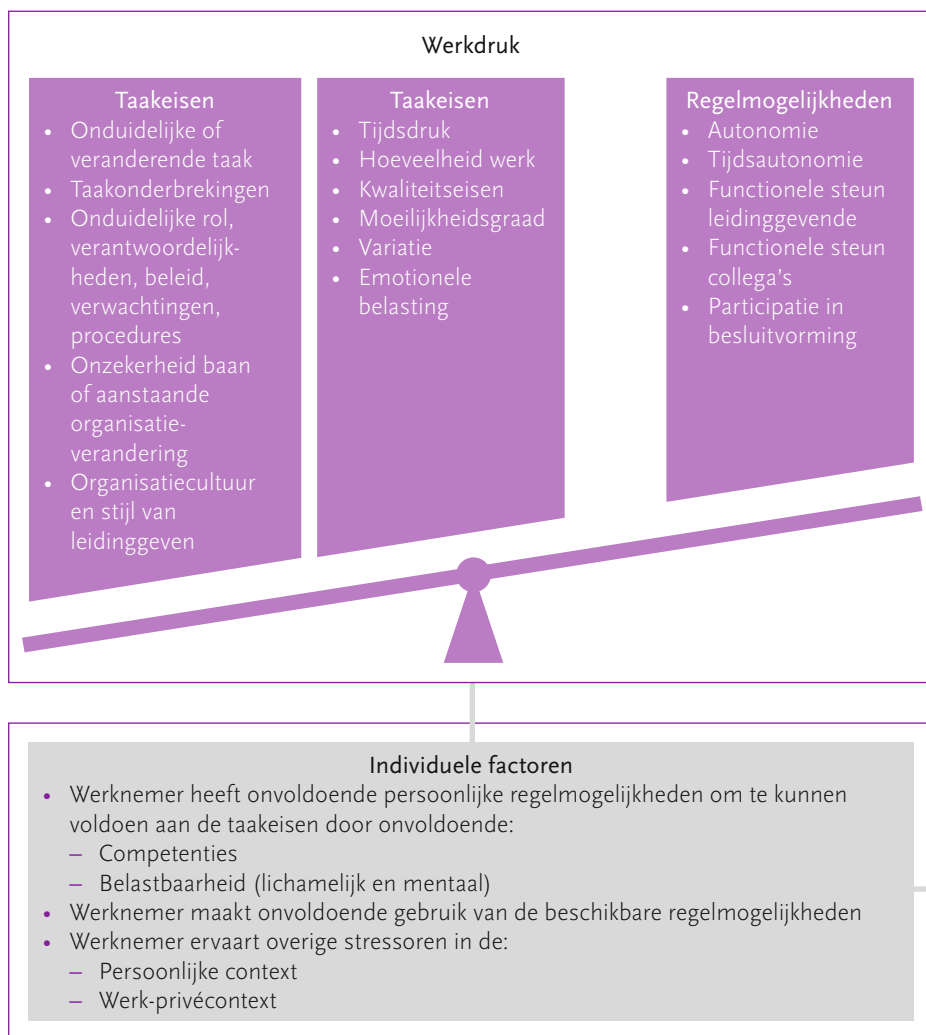
Interne of externe vertrouwenspersoon

Werkgevers kunnen voldoen aan de mogelijke verplichting via een interne en/of externe vertrouwenspersoon, bijvoorbeeld via een branchevereniging of arbodienst. Hiervoor geldt het instemmingsrecht van de ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging. Actie van een externe vertrouwenspersoon is alleen nodig als er een melding wordt gedaan of op verzoek van de werkgever. Wel moet de werkgever zorgen voor goede informatievoorziening

- 3 Persoonlijke stressoren en de werk-privéstressoren. Problemen in de privésfeer zoals geldzorgen of een scheiding kunnen een negatieve invloed hebben op het functioneren op het werk.

De uiteindelijke balans wordt bepaald door de combinatie van taakbelasting en regelmogelijkheden (inclusief de individuele factoren). Is de balans zoek, dan is er niet automatisch ook werkstress. Zoals we eerder al zagen

Figuur 5.4 TNO-werkdrukmodel (bron: TNO)



	Nooit	Enkele keer	Vaak	Ze vaak
Ongewenste seksuele aandacht van klanten of bezoekers?				
Ongewenste seksuele aandacht van leidinggevend en of collega's?				
Intimidatie door klanten of bezoekers?				
Intimidatie door leidinggevend en of collega's?				
Lichamelijk geweld door klanten of bezoekers?				
Lichamelijk geweld door leidinggevend en of collega's?				
Pesten door klanten of bezoekers?				
Pesten door leidinggevend en of collega's?				

Ben je in de afgelopen twaalf maanden persoonlijk gediscrimineerd op je werk?

- Nee
- Ja, vanwege mijn geslacht
- Ja, vanwege mijn huidskleur
- Ja, vanwege mijn geloofsovertuiging
- Ja, vanwege mijn seksuele geaardheid/voorkeur
- Ja, vanwege mijn leeftijd
- Ja, vanwege een andere reden, namelijk ...

In welke mate heb je de afgelopen twaalf maanden persoonlijk te maken gehad met discriminatie?

- Nooit
- Een enkele keer
- Vaak
- Zeer vaak

Ook de registraties en rapportages van de vertrouwenspersoon, de klachtencommissie en resultaten van onderzoeken kunnen een onderdeel zijn van de inventarisatie.

Behalve deze vragen over het voorkomen van ongewenst gedrag horen in de inventarisatie vragen thuis over het beleid van de organisatie rondom ongewenst gedrag. Deze vragen dienen een goed beeld te geven van in hoeverre het beleid van de organisatie compleet is.

BOOST JE ARBOBELEID

De bedrijfsgezondheidszorg lijkt op zijn kop te staan. Ruim een derde van de Nederlandse werknemers geeft aan wel eens te verzuimen vanwege psychische klachten.

Hoge werkdruk is slechts een van de oorzaken. Hybride werken, de aandacht voor ongewenst gedrag, de invoering van de verplichte vertrouwenspersoon, de ontwikkelingen op het vlak van AI en datagedreven rapporteren en toenemende vragen over werkgeluk, vragen om gerichte inspanningen van de arboprofessional. Niet alleen om grip op verzuim te houden, maar ook om het werkplezier te vergroten.

Rendement heeft een aantal deskundigen gevraagd om hierop hun licht te laten schijnen en u te inspireren op deze belangrijke thema's die uw arbobeleid een boost geven.