

Preventie is niet
ingewikkeld,
maar je moet
het wel
organiseren



 acture



Werkgevers zijn anno 2023 zuinig op hun medewerkers, verzuimpreventie staat volop in de belangstelling. Bij het formuleren van preventiebeleid ervaren veel werkgevers echter drempels, zo blijkt uit [onderzoek van Acture](#)

Werkgevers ervaren dat preventieve maatregelen tijd en geld kosten én vragen zich ook af: welke preventiemaatregelen werken wel, welke niet? In deze Orange Paper over preventie geven we je inzicht en presenteren we een vernieuwende en effectieve methode om preventie in organisaties vorm te geven: 'Aanpak Design Studio Preventie'.

Onderzoek dat Acture liet uitvoeren, bracht aan het licht dat veel werkgevers al van alles doen om hun medewerkersbestand op peil te houden – ook gericht op preventieve maatregelen. De prioriteiten liggen per werkgever zeer verschillend: de één gelooft meer in een 'hoog over' bedrijfsbeleid, de ander richt zich liever op praktische, 'hands on' maatregelen. De preventie-aanpak bij organisaties in Nederland is een rijke mix van voorspelbare, maar soms ook exotische zaken.

Méér doen: iedereen gezond en fit

Maar waarom doen werkgevers in Nederland niet meer dan ze doen? Waarom zijn ze niet nadrukkelijker op zoek naar maatregelen die iedereen gezond, fit en gelukkig op de werkplek maken? Werkgevers ervaren drempels, zo blijkt. Sommige maatregelen neem je niet zomaar, ze vergen tijd en geld.

De benodigde inspanning

Dat sommige werkgevers niet doorpakken met hun preventiebeleid hangt vaak samen met de benodigde inspanning: ze kosten tijd en aandacht en vaak ook geld. Veel zaken zijn relatief goed uit te voeren, zoals het invoeren van ergonomische werkplekken en van een verzuimprotocol. Veiligheidsprocedures opstellen? Ook geen probleem. Het wordt ingewikkelder bij het invoeren van een integrale set van maatregelen die aansluiten op de eigen organisatie en de daarin aanwezige uitdagingen. Dat kost tijd en inspanning en bovendien is een werkgever daarbij meestal aangewezen op de diensten van externe experts. Kortom: sommige werkgevers besparen direct geld door weinig aan preventie te doen. Maar goedkoop kan duurkoop zijn, want de kosten van verzuim lopen op. Een open deur, maar daarom niet minder waar: minder zieke medewerkers levert meer arbeidscapaciteit op.

Drempels

Hoe zijn de ervaringen van werkgevers en werknemers met deze hindernissen? Zijn er in de Nederlandse preventiepraktijk zienswijzen die deze daadwerkelijk kunnen verkleinen? Is er een aanpak die het verzuim aantoonbaar kan voorkomen?

In deze Orange Paper beantwoorden we deze vragen.



1

Hoe kijken werkgevers en werknemers in Nederland naar preventie?

Meer aandacht voor ‘softe’ maatregelen zoals ‘een betere bedrijfscultuur’

Werkgevers wéten dat ze in hoge mate verantwoordelijk zijn voor de mentale en fysieke gezondheid van hun medewerkers. De meesten zijn zich bewust van hun wettelijke zorgplicht en nemen verschillende preventiemaatregelen om verzuim te voorkomen. Toch blijken er drempels te zijn waardoor werkgevers kansen missen.

Maatregelen nemen kost nu eenmaal energie en vaak ook geld. De schade van het achterwege laten is beperkt: er wordt, in de beleving van werkgevers, weinig gedaan aan handhaving van de zorgplicht. Bovendien zijn de boetes laag.

Dat zijn enkele uitkomsten van een groot onderzoek dat Acture liet uitvoeren onder werkgevers en werknemers in Nederland. Het onderzoek onder 433 werkgevers en 1136 werknemers, is uitgevoerd door onderzoeksbureau No Ties.

Zorgplicht belangrijk en nodig

Geruststellend is de vaststelling dat 89% van de werkgevers bekend is met de zorgplicht, 76% van de werknemers is op de hoogte. Er is veel begrip voor de noodzaak ervan, werkgevers erkennen hun taak bij het voorkomen van uitval. Een ruime meerderheid van de werknemers ziet ook dat hun werkgever actief is, maar er is ook ruimte voor verbetering: één op de vijf (19%) werknemers zegt nee op de stelling ‘mijn werkgever zet zich actief in om ziekte of uitval te voorkomen’.



Preventiemaatregelen

Wat doen werkgevers dan concreet aan preventie? De vaakst genoemde maatregel is de bedrijfshulpverlener (BHV). Ook is er in veel bedrijven een ziekteverzuimbeleid, zijn er ergonomische werkplekken en is er een verzuimprotocol. Daarbij noemen veel werkgevers veiligheidsprocedures. Anderen geven aan dat ze de Arbeidsomstandighedenwet volgen, of dat ze flexibele werkregelingen hebben. Relatief weinig bedrijven hebben een open spreekuur bij een bedrijfsarts (33%), een bedrijfsmaatschappelijk werker (27%) of bedrijfspsycholoog (21%) en een online vragenlijst waarmee werknemers hun gezondheid kunnen checken (24%).

Meest genoemde preventiemaatregelen

- 1 Bedrijfshulpverleners (BHV) (76%)
- 2 Ziekteverzuimbeleid (70%)
- 3 Ergonomische werkplekken (69%)
- 4 Verzuimprotocol (67%)
- 5 Veiligheidsprocedures (67%)

Waarom bepaalde maatregelen in bedrijven achterwege blijven? De belangrijkste redenen zijn 'een gebrek aan handhaving en lage boetes', 'geen tijd' en in iets mindere mate 'een gebrek aan kennis/kunde' om het te organiseren. Bij de maatregelen 'BHV' 'veiligheidsprocedures', 'RI&E', 'verzuimprotocol' en 'veiligheidstrainingen' wordt als voornaamste reden gegeven: er is weinig handhaving en boetes zijn te laag. Bovendien vinden veel werkgevers deze maatregelen te duur.

Investeren in ontwikkeling en groei

De krappe arbeidsmarkt lijkt een reden om (meer) aandacht te hebben voor het welzijn van de medewerkers. Wat werkgevers al doen is investeren in de ontwikkeling en groei van werknemers (69%), aandacht besteden aan verbeterde technologie en automatisering (63%) en flexibiliteit bieden in werkuren of thuiswerken (63%). Ook aandacht geven aan verbetering van de organisatiecultuur wordt genoemd (57%). Opvallend is dat juist deze wat 'softere' maatregel bij veel bedrijven op het lijstje van voornemens staat: 14% (meer dan bij veel andere maatregelen) zegt 'doen we nog niet, maar gaan we wel doen'. 15% van de werkgevers geeft aan nog geen gezondheids- en vitaliteitsprogramma's te bieden maar dat er wel plannen voor bestaan.

Positieve bedrijfscultuur

Opmerkelijk is dat een positieve bedrijfscultuur resoneert bij werknemers: 67% zou, als ze nu zouden gaan solliciteren, een werkgever kiezen die hier aandacht voor heeft en werknemers aanmoedigt. Ook zou 61% de voorkeur geven aan een werkgever die flexibele werktijden en thuiswerkopties biedt. Hoger opgeleide werknemers hebben nog een grotere voorkeur voor een positieve bedrijfscultuur, flexibele werktijden en thuiswerkopties. Ook werkgevers die gezondheids- en vitaliteitsprogramma's bieden, scoren hier hoger. Een kans om hier aandacht voor te hebben én uit te dragen in werving en positionering als werkgever.

2

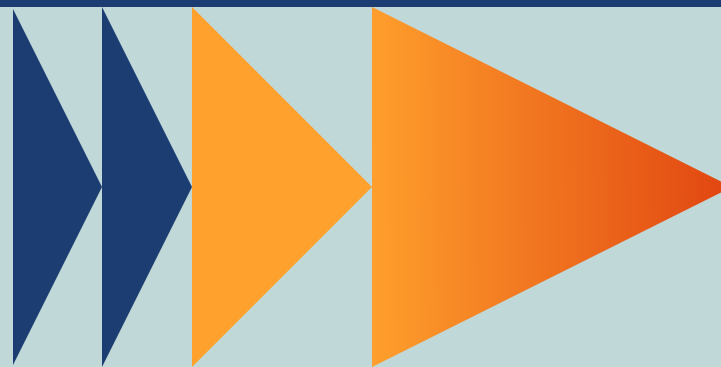
Prof. Wilmar Schaufeli over amplitie

“Succes staat of valt bij aandacht en liefde voor je personeel”

Preventie van ziekteverzuim is een must voor werkgevers die hun teams op peil willen houden. Zorgen dat de medewerkers niet ziek worden is één kant van de zaak. Maar wat kan een organisatie doen langs de ‘positieve as’, met initiatieven waar medewerkers blij en gemotiveerd van worden? Misschien wordt het voor jouw organisatie tijd voor omdenken, buiten het medische model, naar amplitie. Leve de amplitieve organisatie!

Prof. Wilmar Schaufeli, emeritus hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht en founder van onderzoeks- en adviesbureau Triple I Human Capital, is de geestelijk vader van wat een andere kijk wordt genoemd op een gezonde en vitale ‘work force’. Zijn zoektocht naar hoe je bij werknemers motivatie en prestatie kunt optimaliseren, leidde in 2009 tot het openslaan van het Latijnse woordenboek. “De benadering die ik had gedefinieerd, als aanvulling op preventie en curatie, verdiende een nieuw woord. Amplitie dekte de lading en had een positieve associatie, er zit iets in van versterken en verbeteren.”

Amplitie is verwant aan positieve psychologie. De gedachte: mensen positief stimuleren draagt bij aan groei en ontwikkeling.



Amplitie is dus wat anders dan preventie?

“Curatie gaat over zorgen dat mensen die uitvallen, beter worden en weer aan het werk kunnen. Preventie gaat over risico’s, over zaken als werkdruk. Het is vooral medisch denken over nare dingen die een werknemer kunnen overkomen. Amplitie is bedoeld voor iedereen. De benadering stapt buiten de nare dingen en kijkt meer naar potentie van mensen en wil mensen ontwikkelen, wat een mooie brug maakt van dokters naar HR. Van zorg naar stimuleren, optimalisatie, prestatie. Amplitie heeft in de loop van de jaren een plek gekregen in de arbeids- en organisatiepsychologie.”

Hoe dan?

“Het gaat om positieve interventies. In de volle breedte: structureel ruimte maken in teams voor complimenten. Initiatieven nemen om een prettiger, gezelliger werksfeer op de vloer te krijgen. Stimuleren dat medewerkers nieuwe dingen leren. Geen ‘feedback gesprekken’ houden maar ‘feed forward’ gesprekken, die gaan over waar een werknemer zelf naar toe wil in zijn job en functioneren. Hierbij focus je niet op wat verkeerd is gegaan, maar hoe je het beter kunt maken, wat een werknemer daarvoor nodig heeft. Doe aan ‘job crafting’ en geef mensen ruimte om hun baan zelf in te vullen en de taken en verantwoordelijkheden onder collega’s verdelen, zodat wensen en talenten optimaal benut worden. De initiatieven kunnen per organisatie zeer verschillen, want elk bedrijf en elk team heeft z’n eigen cultuur.”

Amplitieve organisaties functioneren anders?

“Ze hebben wel een andere filosofie en gaan uit van de potentie van mensen. Ze proberen medewerkers ‘in hun kracht’ te zetten, wat het welbevinden, de motivatie en prestaties vergroot.”

Is er bewijs dat het werkt?

“Niet in traditionele onderzoekszin, dat is lastig hard te maken. De indicaties zijn vaak wel heel sterk, en ook goed te beredeneren. Als mensen ervaren dat ze positief gestimuleerd worden en de ruimte krijgen, als het werk prettiger wordt en de stemming beter, dan laat het resultaat zich eenvoudig raden. Je ziet de passie en bevoegenheid van het personeel groeien, dat is een belangrijk psychologisch mechanisme. Mensen werken harder en langer, zijn vriendelijker tegen klanten, noem maar op. En er zijn volop cases en enthousiaste praktijkverhalen te vinden. Ook zie je het aantal amplitieve organisaties groeien, net als het aantal organisaties dat functies in het leven roept zoals ‘chief happiness officer’, wat ik een mooie ontwikkeling vind.”

Hoe word je een amplitieve organisatie?

“Begin met omdenken. Ga met teams, met een grote groep medewerkers uit alle geledingen om tafel om samen te bekijken welke positieve stimuleringsmaatregelen zouden werken. Laat het faciliteren door HR. Leidinggevenden houden dan even hun mond, als de ideeën van hun medewerkers op tafel komen. Is het job crafting? Willen we andere zaken? Werk voor de ontwikkeling en invoering met de beschikbare toolboxes, zoals van Human Capital. Er is volop literatuur beschikbaar over ontwikkelpaden van amplitie.”

“Ik noem graag één belangrijke succesfactor. Zorg er bijvoorbeeld voor dat leidinggevenden erin geloven. En dan met name het middenmanagement, de mensen die de teams aansturen. Die moet je meekrijgen. Dat kan betekenen dat een organisatie eerder aan management development moet werken, om de managers wijzer en sterker te maken en niet alleen aan targets te laten denken. Neem ze mee! Amplitie staat of valt bij aandacht en liefde voor je personeel. Feitelijk geldt dat voor elk bedrijf: positief stimuleren is de sleutel tot zakelijk succes.”



Hoe breng je preventie naar de dagelijkse praktijk?

Aanpak Design Studio Preventie

Er zijn allerlei benaderingen voor het probleem van verzuim denkbaar, met verschillende invalshoeken én kansen op succes. Amplitie is, zo gaf prof. Wilmar Schaufeli hierboven aan, er één van. Maar daarmee alleen kom je er niet. Wat kan een werkgever nog meer doen om grip te krijgen op het voorkomen van verzuim? Waar te beginnen? Hoe kan een organisatie een actieve en betrokken benadering kiezen die past bij de eigen cultuur én effectief is?

Arbodienstverlener ArdoSZ heeft in het afgelopen jaar een aanpak ontwikkeld onder de noemer 'Aanpak Design Studio Preventie'. Een aanpak die, nadrukkelijk gevoed vanuit de praktijk van het bedrijf, grip geeft op (hoog) verzuim in een organisatie.

De aanpak is een planmatige, goed gestructureerde, groepsgewijze uitvinding, met medewerkers uit alle lagen van een organisatie. De vraag aan deze groep is doorlopend; waar staan we voor opgesteld, en hoe en wat dragen we dan naar de medewerkers uit waarmee we ook verzuim voorkomen? Hiermee haakt de aanpak in op amplitie. De methode maakt het (in een constructieve dialoog) mogelijk om verzuimdata te bekijken en te interpreteren – om vervolgens tot een concreet actieplan te komen voor preventie.

De stappen op een rij

De kern van de Aanpak Design Studio Preventie ligt in een gezamenlijke, groepsgewijze analyse van het preventievraagstuk in een organisatie, volgens de volgende stappen:

1

Verzuimdata: we kijken met elkaar naar de verzuimdata van de organisatie, wat valt (ook positief) op? Waar zitten de uitdagingen? En welke trends en ontwikkelingen zien we?

2

Dialogo: is er een reden te bedenken, welke verhalen horen daarbij en welke belangen zijn er? En kunnen we hierin waarden onderscheiden die van belang zijn?

3

Duiding: wat is het effect van uitkomsten van stap 1 en 2, is er een samenhang die wijst op een mogelijke oorzaak? En welke mogelijkheden zijn er om te handelen?

4

Inzicht: zo ontstaat inzicht, wat valt er op? Welke verbeteringen kunnen we aanbrenge?

5

Actieplan: gedragen en gedeeld actieplan m.b.v. Crazy 8 methode, dit is een methode om de groep onder tijdsdruk tot creativiteit te dwingen die concrete acties opleveren. Deze worden vervolgens met behulp van impact vs inspanning geplot: wat is er direct realiseerbaar met direct (groot) resultaat. Dit geeft meteen een richting voor een lijst van acties die het meeste opleveren. (zie figuur Crazy8 op de volgende pagina)

6

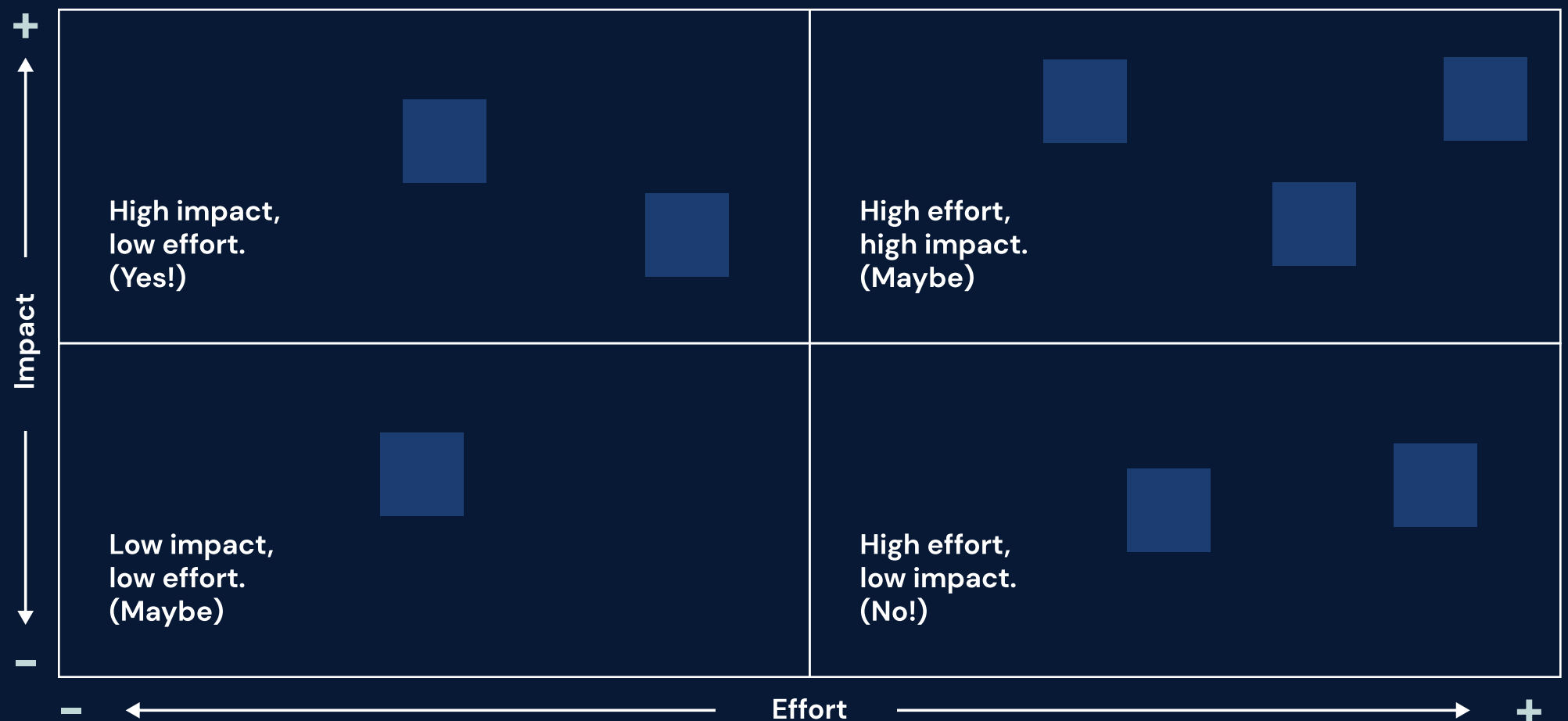
Na implementatie: meten evalueren en bijsturen waar nodig

Hoe breng je preventie naar de dagelijkse praktijk?

Schema Aanpak Design
Studio Preventie van ArdoSZ



Crazy 8



De gesprekken

Onder leiding van een expert van ArdoSZ gaat een representatieve groep medewerkers van een organisatie aan de slag met het verzamelen en interpreteren van data over verzuim. Aan de hand van een beproefde aanpak voert de groep gesprekken over de praktijk van werken, over stressfactoren en andere mogelijke oorzaken van verzuim in de organisatie. Zo komen patronen en verbanden in beeld. Is er een samenhang die wijst op een mogelijke oorzaak? En welke mogelijkheden zijn er om te handelen/acteren? Zo ontstaat er inzicht: wat valt er op en welke verbeteringen kunnen we aanbrengen?

De stakeholders

Om de Aanpak Design Studio Preventie succesvol te maken, is het belangrijk om de stakeholdergroep niet te beperken tot de 'usual suspects' zoals de HR-Manager, maar juist medewerkers uit alle disciplines: van manager tot medewerker. Voor een goed resultaat is het belangrijk om juist een goede afspiegeling van medewerkers te betrekken bij het proces.

Getest in de praktijk

Deze aanpak is toegepast en getest bij verschillende organisaties. Op basis van evaluaties, resultaten en feedback uit de praktijk is de Aanpak Design Studio Preventie rijp om breed te worden toegepast in het Nederlandse bedrijfsleven.



“In de design thinking sessie met ArdoSZ hebben we ons verzuim en de ontwikkeling hiervan in kaart gebracht. Vervolgens hebben we de mogelijke oorzaken en bijbehorende verbeterideeën verzameld en is hieruit een keuze gemaakt voor enkele concrete projecten, die aantoonbaar meerwaarde opleveren en bijdragen aan het verlagen van ons verzuim.”

- Liz Weijel

Casemanager Absence & Prevention Picnic

Neem nu een abonnement op de Orange Papers van 15 jaar Acture.

In de komende versies nemen we je mee in de volgende onderwerpen:

— September

Verzuimbegeleiding

— Oktober

Sociaal innoveren

De "S" van ESG

— November

Sociaal innoveren

Total Welfare Management

Eerder verscheen in deze serie de Orange Paper: "Werk maken van Ziekteverzuim" en "Het groeiende probleem van psychisch verzuim – en de aanpak die werkt "

Wil je deze lezen, klik dan [hier](#)

The Orange Papers are also available in English, [please click here](#)

Die Orange Papers sind auch auf Deutsch erhältlich. Für die deutsche Fassung bitte [hier klicken](#)

[Inschrijven](#) →

 **acture**

15

Postbus 6610
6503 GC Nijmegen
www.acture.nl

Wil je meer informatie of weten wat Acture voor jouw bedrijf kan betekenen? Neem contact met ons op, we denken graag met je mee.

info@acture.nl

+31 (0)24 890 94 70

Nijmegen juli 2023

