

Preveniëren van langdurig ziekteverzuim

Afstudeerwerkstuk



Renzo Jehee
10-8-2020

Titelpagina

Omslagfoto: <https://www.mkb servicedesk.nl/7652/langdurig-verzuim.htm>.

Titel: Preveniëren van langdurig ziekteverzuim

Naam student Renzo Jehee
Bedrijfskunde AD
Kiwistraat 22
1326 GJ Almere
06-83539134
Renzojehee.rj@gmail.com

Afstudeerdocent Hans van der Wolde
Aeres Hogeschool Dronten
De Drieslag 4
8252 JZ Dronten
h.van.der.wolde@aeres.nl

Opleidingsinstituut Aeres Hogeschool Dronten
De Drieslag 4
8252 JZ Dronten
088 – 020 6000
info.hogeschool.dronten@aeres.nl

Plaats en datum Dronten, april 2020

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Dit afstudeerwerkstuk is geschreven als afronding van de opleiding Management, beleid en buitenruimte. Het rapport wordt geschreven om inzicht te krijgen in het verzuim en het zicht op duurzaam herstel na ziekte. Verder in dit adviesrapport wordt het onderzoek uitgevoerd bij de firma Donkergroep om inzichten te krijgen in het verzuim van medewerkers en welke motieven zij hebben.

De schrijver van het afstudeerwerkstuk is Renzo Jehee, 2e jaar student Management, beleid en buitenruimte aan de Aeres Hogeschool te Dronten. Dit afstudeerwerkstuk is onderdeel van de laatste fase van het afstudeerjaar 2019 - 2020.

Ik wil een aantal mensen bedanken die geholpen hebben bij het tot stand komen van dit afstudeerwerkstuk. In eerste instantie wil ik Edwin Rodenhuisen (hoofd HR). Daarnaast wil ik Sietse van Hoeven (operationeel directeur) bedanken voor het begeleiden van mijn onderzoeksvraag mede door het leveren van informatie vanuit Donkergroep. Als laatste wil ik meneer H. van der Wolde (docent Aeres Hogeschool) bedanken voor de begeleiding en ondersteuning vanuit Aeres Hogeschool Dronten als rol van afstudeerdocent.

Renzo Jehee, Almere, 31-5-2020

Inhoud

Titelpagina	2
Voorwoord	3
1. Inleiding	5
1.2 Theoretisch kader	5
1.2.1 Verzuim	5
1.2.2 Oorzaken van verzuim	6
1.2.3 Gevolgen van verzuim	9
1.3 Hoofdvragen deelvragen	10
1.3.1 Hoofdvraag	10
1.3.2 Deelvragen	10
2. Onderzoekmethodiek	11
2.1 Deskresearch	11
2.2 fieldresearch	11
3 Resultaten	13
3.1 Welke redenen en verzuim duur worden opgegeven tijdens het verzuim?	13
3.2 Welke mogelijkheden hebben werkgevers om langdurig verzuim te voorkomen?	14
3.3 Wat is de visie van de directie langdurig verzuim onder de medewerkers?	16
4 Conclusie en aanbevelingen	19
4.1 Conclusie deelvragen	19
4.2 Conclusie hoofdvraag	19
4.3 Aanbeveling	20
Na woord	21
Bijlage – Enquête	22
Bibliografie	23

1. Inleiding

Binnen Donkergroep is er op directie niveau besloten om de visie op het gebied verzuim binnen de organisatie te optimaliseren. Dit komt omdat de organisatie ziet dat het langdurig verzuim oploopt richting 4% door toename van burn-out klachten en lichamelijke klachten. Het doel wat men hiermee wilt bereiken is de kosten van verzuim terug te brengen, productiviteit verhogen en medewerkers een hoger kwaliteit van welzijn te geven binnen de organisatie. In het rapport wordt onder andere in kaart gebracht hoe er op directie niveau naar deze problematiek wordt gekeken. Om een duidelijk beeld te krijgen word er gekeken naar de huidige situatie en hoe de organisatie het preventief handelen tegen langdurig verzuim.

1.2 Theoretisch kader

Sinds 1975 vinden er onderzoeken plaats naar langdurig verzuim. In het jaar 1976 kwam er een Amerikaans onderzoek Maslach met een theorie over burn-out en depressies. Maslach kwam tot zijn conclusie dat er via een vragenlijst een burn-out vastgesteld kan worden, tot op de dag van vandaag wordt deze meetmethode voor een burn-out gehanteerd. In het theoretische kader van dit onderzoek wordt aan de hand van diverse wetenschappelijke bronnen en interviews gekeken wat ziekte verzuim is en hoe de preventie van uitval kan worden voorkomen.

1.2.1 Verzuim

Ziekteverzuim is het langdurig of regelmatig niet in staat zijn om een werkfunctie te vervullen door ziekte. In het geval van kort of lang verzuim gaat het om langdurig of regelmatig ziekteverzuim door psychische of lichamelijke redenen. Denk hierbij aan psychische problemen als stress, overspannenheid, burn-out, depressieve gevoelens en angstklachten. Daarnaast zijn er ook nog lichamelijke klachten: klachten die ontstaan door het ouder of ziek orden waardoor de betreffende persoon het werk niet meer of gedeeltelijk kan uitvoeren. Daarnaast zijn er ook somatisch klachten die onvoldoende verklaard worden door een lichamelijke (somatische) of medische oorzaak. Dit wordt ook wel "somatisch onvoldoende verklaarde lichamelijke klachten" (SOLK) genoemd. Vaak zijn psychische problemen hiervan de oorzaak. (ArboNed. (2014, november).

Kort verzuim

Er is sprake van kort verzuim als de werknemer een tot zes weken uitvalt. Dit kan bijvoorbeeld komen door de griep, migraineaanval of dat de werknemer zoveel spanningen voelt op het werk dat hij of zij er even tussenuit wil. Aan kort verzuim zijn werkgevers in Nederland gemiddeld 20% kwijt van het totale verzuimkosten.

Langdurend verzuim

Er is sprake van langdurend verzuim als uw werknemer zes weken of langer uitvalt. De bedrijfsarts bekijkt de situatie, stelt een probleemanalyse op en geeft een richtinggevend advies. Hiermee kan de werkgever samen met de werknemer afspraken maken over de werkzaamheden die de werknemer nog kan verrichten. Tijdens het langdurend verzuim wordt er een plan van aanpak gemaakt waarin beide partijen beschrijven hoe de re-integratie eruit gaat zien. Vanaf week 42 is de werkgever verplicht melding te doen bij het UWV. In het geval dat de werknemer langer dan twee jaar ziek is en in die periode niet heeft kunnen werken en daarbij is ook geen zicht meer op herstel, dan kan de werkgever toestemming voor ontslag aanvragen. (Carr, N. (2011).

Geslacht ▼		Aandeel		Werknemers die verzuimd hebben		Duur meest recente		Recentste ziekteverzuim werkgerelateerd		Ja, voor een deel gevolgd van mijn werk	
Leeftijd ▼		Ziekteverzuimpercentage werknemers	werknemers dat heeft verzuimd	Gemiddelde verzuimfrequentie	Gemiddelde verzuimduur	1 tot 5 werkdagen	5 tot 20 werkdagen	20 tot 210 werkdagen	210 werkdagen of meer	Ja, hoofdzakelijk gevolg van mijn werk	Ja, voor een deel gevolgd van mijn werk
		%	aantal keer	aantal werkdagen	%						
Totaal mannen en vrouwen	Totaal leeftijd	4,5	46,8	1,2	7,8	68,5	18,4	11,9	1,2	9,2	15,0
	15 tot 25 jaar	2,4	42,1	1,2	3,0	88,2	8,8	2,9	0,1	5,0	11,5
	25 tot 35 jaar	3,8	53,2	1,4	7,0	76,3	14,5	8,5	0,6	9,1	16,9
	35 tot 45 jaar	4,4	49,6	1,2	7,8	70,8	16,8	11,4	1,0	8,5	14,5
	45 tot 55 jaar	4,8	43,8	1,0	8,9	62,0	22,0	14,2	1,9	10,4	15,3
	55 tot 65 jaar	6,5	46,7	1,2	11,6	52,8	26,1	19,1	2,1	11,4	15,7
	65 tot 75 jaar	5,9	31,0	1,0	9,6	50,4	25,0	22,2	2,4	8,4	11,2

Tabel ziekteverzuim van leeftijd 15 tot 75 jaar (<https://hhfinance.nl/control/zo-stuur-je-op-cijfers-in-de-zorg>)

1.2.2 Oorzaken van verzuim

Lichamelijke klachten

Verzuim door fysieke (over)belasting op het werk levert de BV Nederland een kostenpost van maar liefst 1,1 miljard euro per jaar op. Door continue zwaar werk te verrichten kunnen er fysieke klachten ontstaan. De klachten die ontstaan uit fysieke overbelasting veroorzaken jaarlijks 30% van het totale ziekteverzuim. 20% komt door overmatig zwaar werk en 10% door repetitief werk.

Er zijn twee type fysieke belasting, namelijk dynamische en statische. Statische belasting houdt in dat er continue spierspanning optreedt als gevolg van langdurig werk in dezelfde houding. Dit zijn met name de volgende beroepen: stratenmaker, postsorteerder of een medewerker op kantoor. Dynamische belasting is het zichtbaar in beweging zijn tijdens het uitvoeren van taken. Denk hierbij aan zware werkzaamheden in de zorg, visserij, land en tuinbouw. Het verrichten van veel typewerk is trouwens ook een vorm van dynamische belasting.

Gemiddeld verzuimen 3 op de 10 Nederlanders met fysieke klachten door de gevolgen van kracht zetten, herhalende bewegingen of een ongezonde werkhouding. Fysieke belasting is een groot probleem in de groen sectoren waar lichamelijk zwaar werk wordt verricht. In de bouwsector bijvoorbeeld is 44% van het werk gerelateerd verzuim het gevolg van fysieke belasting. Het percentage werk gerelateerde verzuimdagen is relatief hoog: 1,4%.

De zorgsector spant de kroon. 28% van het werk gerelateerd verzuim heeft fysieke belasting als oorzaak. Dat lijkt mee te vallen. Maar doordat liefst 18% van de totale beroepsbevolking in deze sector werkt, is het absolute verzuim een probleem van formaat.

Psychische klachten

Verzuim door psychische klachten die gerelateerd zijn aan werk stijgt al enkele jaren. Werkgevers doen er alles aan om verzuim door psychische klachten te voorkomen. Vaak wordt de oorzaak gezocht in een disbalans tussen energiebronnen (werkplezier, sociale steun, ontwikkelingsmogelijkheden, waardering) enerzijds en stressoren (werkdruk, gebrek aan controle, agressie, onveiligheid) anderzijds. Tevens wordt er gekeken tussen de balansen van inspanning en ontspanning. Mensen realiseren zich niet dat cognitieve inspanning het lichaam vaak meer energie kost dan fysieke inspanning. Dit wordt veroorzaakt dat het lichaam constant op 'aan' staat. Hierdoor vormt zich een hormonale disbalans wat klachten geeft. De signalen van vermoeidheid worden niet goed erkend of worden genegeerd. Op deze manier krijgt het lichaam geen kans om te herstellen van de mentale belasting. Er ontstaat een toename van verzuim door overspannenheid, dit speelt wereldwijd en niet alleen in Nederland. Anno 2020 staan psychische klachten in de top 5 van verminderde productiviteit op de werkvloer. In Nederland besteden we gemiddeld slechts zes uur per dag aan het werk, zorg en huishouden. Nederlanders hebben meer vrije tijd dan de meeste

Europeanen, gemiddeld vier uur per dag. Er is voldoende tijd om te herstellen van werkstress. (Carr, N. (2011).

Het verzuim van psychische klachten is per persoon verschillend. Uit diverse onderzoeken blijkt echter dat vrouwen vaker verzuimen dan mannen. Hiernaast blijkt ook dat er een duidelijke risicogroep is. De meeste gevallen van psychisch verzuim komt voor bij de leeftijdsgroep van 30 tot 40 jaar. De duur van het verzuim verschilt per persoon, maar het gemiddelde verzuim duur door deze klachten is ongeveer 180 dagen. Er kan onderscheid gemaakt worden qua gemiddelde duur per soort klacht.

- Spanningsklachten: Een gemiddelde uitval van 167 dagen.
- Overspannenheid: Een gemiddelde uitval van 183 dagen.
- Burn-out: Een gemiddelde uitval van 242 dagen.

Hoe eerder een psychische klacht wordt gesignaleerd, hoe beter. Dit verkort aanzienlijk de duur van het verzuim. Daarnaast zorgt een tijdige signalering van deze klachten dat de situatie niet verergert. Het tijdig ingrijpen of bespreekbaar maken als er een of meer van de volgende klachten gesignaleerd worden:

- Oogt voor een langere periode vermoeid
- Komt vaak onverschillig en vlak over
- Ervaart lichamelijke klachten en medisch onderzoek biedt geen duidelijkheid
- Heeft lagere productiviteit
- Reageert vaker dan normaal cynisch
- Is vaak ontevreden en geïrriteerd
- Meldt zich vaak ziek

24/7 bereikbaar en beschikbaar

Tegenwoordig zegt de hoeveelheid uren die in een arbeidsovereenkomst staat weinig over wanneer je wel en niet bereikbaar moet zijn. Tegenwoordig leven we in een “informatiesamenleving” het constant bereikbaar moeten zijn. Hierdoor worden de werktijden diffuus. Veel werknemers werken tegenwoordig meer uren dan dat in hun arbeidsovereenkomst staat en werken op onregelmatige basis, zij zijn immers toch altijd bereikbaar. Bovendien maakt het gemak van contact maken de werknemer onzelfstandig. Dit wordt terug gezien doordat mensen neigen om “zaken tegen elkaar aan te houden”, ofwel: onnodig veel zaken af te stemmen. Dat men elkaar stoort in het werk maakt dan niet meer zoveel uit. De aard, inhoud en hoeveelheid van mails zijn erg kenmerkend. Een van de grootste ergernissen op de werkvloer is dat fenomeen “over de schutting gooien” en het eindeloos heen en weer mailen over de kleinste zaken. Deze vorm van gedragingen ontstaan door de behoefte aan bevestiging en gemakzucht. Medewerkers krijgen dan ook het gevoel dat zij constant bereikbaar moeten zijn. Door de vele onderbrekingen door de werkgever wordt er controle en overzicht van de werknemer minder. Steeds lijkt er een crisis nodig om tot besluiten te komen. Door een roes van adrenaline komen de werknemers dan toch tot een prestatie.(ArboNed. (2014, november).

Het verschilt per persoon in hoeverre medewerkers stress ervaren door het constant bereikbaar moeten blijven. Er kunnen wel enkele eigenschappen koppelen die kwetsbaarder maken voor stress.

- Perfectionisme
- Ambitie, prestatiegerichtheid, competitie, gehaast, niet 'niets' kunnen doen, vaak twee dingen tegelijk doen
- Veel van jezelf eisen en 'moeten'
- Groot verantwoordelijkheidsgevoel

- Grote betrokkenheid bij gezin of werk
- Streven naar waardering van anderen
- Moeilijk 'nee' kunnen zeggen, grenzen kunnen aangeven of voor jezelf opkomen
- Moeilijk steun kunnen vragen
- Gevoelens slecht kunnen uiten
- Het gevoel weinig invloed te kunnen uitoefenen op je omgeving en je eigen leven
- Pessimisme en een weinig positieve kijk op eigen prestaties.

Privé situatie

In de afgelopen vijf jaar van alle werkende in Nederland heeft 82% te maken gehad met levensloopstress. Van die groep geeft 64% aan om vanwege deze gebeurtenissen afwezig te zijn geweest. Dit blijkt uit onderzoek van Zorg van de zaak onder 1.000 Nederlanders. Het fenomeen levensloopstress trof het vaakst bij het overlijden van dierbare (25%). Financiële problemen en mantelzorgers komen op plek twee en drie van het verzuim (19%). Andere gebeurtenissen zijn: het beëindiging van een relatie (17%), ernstige ziekte bij een ouder (14%), het overlijden van een ouder (13%) en baanverlies/ontslag (18%).

Uit diverse onderzoeken blijkt dat mensen over het algemeen eerlijk zijn over het afwezig zijn op het werk vanwege privéproblemen. Een op de vijf medewerkers heeft zich wel eens ziek gemeld vanwege moeilijkheden in privé situatie en niet verteld dat dit de reden was (18%). Hieruit blijkt dat werk en privé niet los van elkaar staan.

Het verzuim door levensloopstress was in 30% van alle deelnemers maximaal een week. Bij 32% was dit verzuim langer, 14% was een tot vijf weken niet op het werk, 13% kwam na een periode van twaalf maanden weer terug op het werk en daarvan duurde het bij 3% het verzuim langer dan een jaar.

Arbeidsconflicten

Arbeidsconflicten komen regelmatig voor binnen organisaties. Per jaar komen ongeveer 70.000 tot 100.000 ziekmelding voortkomen uit een conflict op het werk, dit is ruim 4% van het totale landelijke ziekteverzuim. Wettelijk gezien is een arbeidsconflict geen reden voor ziekmelding, dit komt omdat er op het moment van ziek melden geen sprake is van gebrek of ziekte. Het verzuim doormiddel van een conflict kan wel een onderliggende oorzaak zijn van ziekte en daarmee is het toch legitiem verzuim. Het komt regelmatig voor dat beide partijen die betrokken zijn bij het conflict besluiten tot een afkoelingsperiode en kunnen nadenken over vervolgstappen om het conflict te beperken er gelden hierbij wel strenge aanvullingen: Als een arbeidsconflict de oorzaak is van het verzuim, moet de bedrijfsarts aan de werkgever melden dat er geen sprake is van ziekte of gebrek en dat ziekteverzuim dus niet aan de orde is.

Als een arbeidsconflict de oorzaak is van het verzuim, dan moet de werknemer dat melden aan de werkgever. (ArboNed. (2014, november).

Conflict met arbodienst

Er kan ook een conflict ontstaan tussen de werknemer en de arbodienst, die de oorzaak tot verzuim zal onderzoeken of begeleiden. Als de arbodienst zich in dit onderzoek onfatsoenlijk of onprofessioneel gedraagt, dan kan de benadeelde een klacht indienen die in het uiterste geval kan leiden tot maatregelen tegen de arbodienst of bedrijfsarts. Elke arbodienst is wettelijk verplicht een klachtenprocedure te hebben en moet de werknemer daarop wijzen.

1.2.3 Gevolgen van verzuim

De gevolgen van verzuim is voor werkgever en werknemer niet fijn. De werkgever is gemiddeld €250 per dag kwijt als een medewerker zich ziek meldt. Eenmalig kort verzuim is nog te overzien maar als de werknemer zich vaker ziek meldt kan dit in 50% van de gevallen betekenen dat de medewerker binnen twee jaar het langdurig verzuim ingaat. Het preventief en tijdig handelen in dit soort situaties is essentieel.

Ziektewet

De Ziektewet is een wet in Nederland waarin wordt beschreven dat zieke werknemers waarbij de loondoorbetalingsplicht voor de werkgever ziekte niet van toepassing is, recht hebben op een uitkering. Deze wet staat open voor werknemers die geen werkgever (meer) hebben, dit kunnen zieke uitzendkrachten, WW-gerechtigden en werknemers van wie hun dienstverband afloopt tijdens ziekte. De Ziektewet (ZW) werd van oorsprong al in 1913 aangenomen, het duurde nog tot 1930 voordat de wet in werking trad. De term "ik loop in de ziektewet" wordt ook nog wel eens gebruikt in de oude betekenis van het woord. Vroeger kreeg de werknemer een ziektewetuitkering vanaf het moment dat hij/zij ziek werd. Er was geen loondoorbetaling. Met deze veronderstelling kan dit ook betekenen "ik werk niet, maar het loon wordt wel doorbetaald."

Arbeidsongeschikt

In Nederland bestaan meerdere definities van arbeidsongeschiktheid. De Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (Wia) maakt onderscheid tussen volledige duurzame arbeidsongeschiktheid en gedeeltelijk arbeidsongeschiktheid. Onder volledig duurzame arbeidsongeschiktheid wordt verstaan: Als de werknemer objectief medisch vast te stellen ten gevolg van gebrek, ziekte, zwangerschap slechts in staat is om 20% van zijn standaard productie uit te voeren. Bij gedeeltelijk arbeidsongeschiktheid geldt dit als de werknemer ten hoogste 65% van zijn standaard productie weet uit te voeren, de werknemer is in deze situatie niet volledig arbeidsongeschikt.

Onder arbeidsongeschiktheid wordt verstaan het niet in staat zijn om arbeid te verrichten met een erkende economische meerwaarde. De reden dat een persoon gedeeltelijk of helemaal arbeidsongeschikt raakt kan psychische en lichamelijke oorzaak hebben. Tijdens het beoordelen of iemand arbeidsongeschikt is ligt grotendeels aan de normen en waarden van de desbetreffende persoon en de cultuur van de organisatie. Een werkgever zal iemand arbeidsongeschikt verklaren wanneer de persoon meer kost dan dat het rendement oplevert. De overheid zal iemand juist niet arbeidsongeschikt willen verklaren wanneer iemand meer kost. Mensen met een handicap of "beperking" kunnen aangepast werk krijgen of worden omgeschoold tot het verrichten van werkzaamheden waar ze minder beperkingen ondervinden van hun handicap. Meerdere overheden kennen stimulerende maatregelen voor werknemers en werkgevers om mensen met een verminderde arbeidsgeschiktheid toch terug te brengen in het arbeidsproces. (ArboNed. (2014, november).

1.3 Hoofdvragen deelvragen

Binnen de organisatie is momenteel niet bekend waardoor medewerkers langdurig ziek zijn. Komt dit omdat zij overspannen zijn of door lichamelijke klachten. Het doel van dit onderzoek is dan ook het inzichtelijk maken welke redenen er zijn om zich langdurig ziek te melden met de intentie om achteraf actie te ondernemen. Op basis hiervan wordt het advies gegeven, wat moet er gewijzigd worden in de bedrijfscultuur om zo een gezonde bedrijfsvoering te hebben voor het personeel en de kans op medewerkers met een langdurig verzuim te minderen.

1.3.1 Hoofdvraag

Welke maatregelen kan het management nemen om langdurig ziekteverzuim te voorkomen?

1.3.2 Deelvragen

1. Welke redenen en verzuim duur worden opgegeven tijdens het verzuim?
2. Welke visie heeft de directie om langdurig verzuim terug te dringen?
3. Welke mogelijkheden hebben werkgevers om langdurig verzuim te voorkomen?

2. Onderzoekmethodiek

Bij het opstellen van dit rapport is gebruik gemaakt van twee methodes, namelijk deskresearch en fieldresearch. In het onderstaande hoofdstuk wordt voor beide methodes de werkwijze verder uitgewerkt

2.1 Deskresearch

Tijdens het onderzoek worden voor het beantwoorden van de deelvragen verschillende methodes toegepast. Om deelvraag 1 te beantwoorden, wordt er deskresearch uitgevoerd. De toegepaste worden bronnen waarin gezocht wordt zal voornamelijk wetenschappelijke artikelen en rapporten zijn van TNO en andere instantie om zo een breed beeld te krijgen wat al bekend is. De resultaten uit het fieldresearch zijn hier leidend in. Van het deskresearch komen verschillende opties vrij waaruit moet voortvloeien hoe dit al eerder is aangepakt in andere sectoren. In dit onderzoek wordt dit uitgezocht op bruikbaarheid binnen de groensector.

De uitkomsten van het fieldresearch zijn leidend voor de wijze waarop de het verzuim geminimaliseerd kan worden, welke mogelijkheden hier voor benoemt kunnen worden. Dit zal op basis van de zes criteria worden benaderd, de scores die middelmatig en positief uitvallen worden kort aangehaald en beschreven terwijl de onvoldoende scorende gebieden extra aandacht krijgen en uitgebreider onderzocht zullen worden.

2.2 fieldresearch

Bij fieldresearch wordt onder het personeel van Donker Groep een enquête afgenomen. Donker Groep heeft ongeveer 850 werknemers op contractbasis en 1300 medewerkers in het hoogseizoen op uitzendbasis. De medewerkers op contractbasis krijgen de enquête toegestuurd met de mogelijkheid deze zelf in te vullen. De verwerking van de gegaarde gegevens worden verwerkt in het programma Microsoft Forms. Dit systeem is al geïmplementeerd voor het opzetten van alles binnen de organisatie. De gegevens uit het onderzoek worden geanalyseerd en duidelijk in kaart gebracht. De verkregen gegevens worden opgeslagen om deelvraag 2 te beantwoorden. Het doel van de vragenlijst is om te achterhalen welke reden(en) medewerkers voor hun verzuim geven. Is dit lang/kortverzuim, psychische, lichamelijke problemen of speelt er een andere rol. De gegevens van de desbetreffende persoon worden anoniem verwerkt. Tevens wordt bij de enquête een formulier toegevoegd wat hen visie is om preventief ziekteverzuim te voorkomen. Het doel van de vragenlijst is om te achterhalen waarom mensen in verzuim treden en hoe zij het preventief handelen voor zich zien om verzuim te voorkomen. Dit zal gebeuren aan de hand van een score kaart. Om een goed beeld te krijgen moeten er tenminste 40 personen binnen de organisatie het formulier ingevuld hebben. Dit geldt voor zowel binnen als buitenpersoneel.

Interview

Naast de gegeven van de enquête vinden er twee interviews plaats. De interviews worden gehouden met hoofd HRM (Edwin Rodenhuis) en (operationeel directeur Sietse Wijnstra). Het doel van de interviews is het verkrijgen van hun visie op het ziekte verzuim binnen de organisatie. Het gesprek zal plaats vinden nadat de gegeven van de enquête verwerkt en opgesteld zijn. Dit interview zal bijdragen op deelvraag 3 te kunnen beantwoorden.

Planning onderzoeksvraag

Datum: Acties:

16-6-2020	Interview afspraken plannen
17-6-2020	Uitrol vragenlijst in de organisatie
19-6-2020	Onderzoek naar bestaande literaturen
1-7-2020	Gegevens verwerken van de vragenlijst
2-7-2020	Interview hoofdpersoneelszaken (Edwin)
4-7-2020	Interview operationeels directeur (Sietse)
10-7-2020	Onderzoeksrapport opstellen en gegevens verwerken
11-7-2020	Opstellen van advies en conclusies

3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de drie onderzoeken binnen Donker Groep op het gebied van verzuim. Hier worden resultaten weergegeven van de deel en hoofdvragen.

3.1 Welke redenen en verzuim duur worden opgegeven tijdens het verzuim?

Om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie binnen de Donker Groep is een enquête afgenomen onder het personeel, hier zijn 40 reacties opgekomen. De respons is 21%. Tijdens de enquête worden er diverse vragen gesteld omtrent het verzuim van de desbetreffende persoon. De enquête is volledig anoniem zodat de privacy kan worden gewaarborgd. De gestelde vragen in de enquête kunnen door onderstaande antwoorden beantwoord worden:

1. Zeer oneens
2. Oneens
3. Niet mee eens/Niet mee oneens
4. Mee eens
5. Zeer mee eens

Resultaten:

										Zeer oneens	oneens	Niet mee eens/Niet mee oneens	Mee eens	Zeer mee eens
1.	Ik heb genoeg tijd om al mijn werk af te krijgen.									30	5	2	2	1
2.	Ik heb zoveel te doen voor mijn werk dat het me tijd kost in de privésituatie.									5	5	0	25	5
3.	Ik werk erg intensief voor langere periodes.									5	5	5	20	5
4.	Ik heb professionele vrijheid/ ik kan onafhankelijk werken.									5	2	3	15	15
5.	Mijn werkgever geeft mij geen vrijheid om mijn werk uit te voeren.									5	3	15	15	2
6.	Mijn collega's kunnen goed met elkaar samenwerken.									5	5	5	20	5
7.	Mijn collega's communiceren open en duidelijk.									3	1	1	20	15
8.	Ik voel geen band met mijn collega's.									10	10	5	10	5
9.	Ik krijg van anderen erkenning voor mijn werk.									5	5	20	5	5
10.	Mijn werk wordt gewaardeerd.									10	10	2	8	10
11.	De afgelopen tijd voel ik mijn oververmoeid.									5	5	10	20	10
12.	Het afgelopen jaar heb ik mijn somber gevoeld door werk gerelateerde omstandigheden.									10	10	5	5	10
13.	Het werk is lichamelijk te zwaar.									3	5	12	12	8
14.	Leidinggevende belt mij op buiten werktijden.									5	5	20	15	5
15.	Overwerken komt vaak voor.									5	5	15	20	5

Naast deze bovenstaande resultaten zijn er ook nog twee medewerkers geweest die een advies wilde meegeven aan de directie van de Donker Groep.

- Zorg ervoor dat je de medewerkers hoort en ziet. Dat wij tevreden blijven over ons werk en onze werkplek. Ga in gesprek met ons om het optimale uit Donker te halen.
- zorg voor goede scholingsmogelijkheden en ga in gesprek over de werkdruk en bekijk wat er vanuit het bedrijf mee gedaan kan worden.
- zorg dat de hoeveelheid werk overzichtelijk en behapbaar blijft en probeer iets minder op cijfers te sturen en meer op de mensen.

Conclusie:

Uit resultaten blijkt dat de werkdruk hoog ligt en dat men niet voldoende tijd krijgt om zijn werkzaamheden uit te voeren. Tevens blijkt dat het langdurig intensief werken vaak voorkomt. Wat ook opvalt is dat het werk vaak mee naar huis word genomen. Dit kan op langere termijn klachten opleveren. De relatie onder de werknemers zelf is als goed te beantwoorden.

3.2 Welke mogelijkheden hebben werkgevers om langdurig verzuim te voorkomen?

Het volgende hoofdstuk zet uiteen welke mogelijkheden er zijn voor werkgevers om preventief te handelen tegen langdurig ziekteverzuim. Vaak zijn de mogelijkheden overlappend voor meerdere onderzoeken.

1. Een blijk van waardering geven

Dit spreekt eigenlijk voor zich en slaat terug op het gebied 'beloning'. Het af en toe laten merken dat de medewerker waardevol is voor het bedrijf kan geen kwaad. Het hoeft zelf niet veel te kosten. Een complimentje of schouderklopje op z'n tijd doet al wonderen.

De meeste werknemers zetten zich hard in voor de werkgever en zien zo'n makkelijk gebaar als een blijk van waardering. Daarnaast kan je als organisatie ook grootser uitpakken en af en toe een feest of ander leuk uitje organiseren waaruit ook de waardering voor het personeel blijkt.

2. Inzet van extra personeel

Met de inzet van extra personeel wordt de druk op de schouders van het overige personeel verminderd. Extra personeel kan ingezet worden op verschillende vlakken, zoals: Personeel om taken op te pakken, personeel om af en toe met al werkende collega's te praten over hun gesteldheid, personeel om collega's te verlichten van het werk. Al deze verschillende personeelsleden zorgen ervoor dat de werkende collega's minder werkdruk zullen gaan ervaren.

3. Geef het personeel de mogelijkheid om tijd- en plaats onafhankelijk te kunnen werken

Voor het gevoel van vrijheid en het bepalen van een eigen werkritme is voor de medewerker vaak erg fijn. Uit veel onderzoeken komt zelfs een positief effect voor de organisatie naar voren en dat is dat er vaak meer uren, efficiënter worden gebruikt.

Helaas wordt dit niet altijd door de werkgever gewaardeerd en controleert de werkgever de uitgevoerde taken wanneer een werknemer zelf de mogelijkheid heeft om tijd- en plaats onafhankelijk te kunnen werken. Daarom is het belangrijk om vooraf de verwachtingen naar elkaar uit te spreken om onduidelijkheden te voorkomen.

4. Zorg voor duidelijke taakomschrijvingen

Door heldere taken weten medewerkers wat er van ze verwacht wordt en kunnen ze beter hun eigen planning managen. Het uitspreken van de verwachtingen naar elkaar en het in gesprek gaan over deze verwachtingen is van essentieel belang om de werknemer te ontlasten. Dit is zowel mondeling als op papier even belangrijk.

5. Stimuleer of faciliteer opleiding

Het is belangrijk dat kennis en ervaring goed aansluiten op de taken en verantwoordelijkheden van werknemers. Wat zijn de ambities van de werknemer en hoe kan dit ontwikkeld worden? kijk hierbij naar de persoonlijke ambities en de belangen van het bedrijf. Door zowel persoonlijk als voor de organisatie te kijken krijgt het personeel een bredere kennis en kan de werknemer zich volledig ontplooien.

6. Creëer momenten voor herstel

Zorg dat er na een periode van drukte en stress (na een project, deadline of seizoen piek) een rustigere periode is. Geef de medewerker de tijd en ruimte om hier een dag in de week zelf invulling te geven aan prioriteiten of stuur je medewerkers eens vroeger naar huis tijdens de rustige periode. Dit draagt bij aan het bijkomen van de drukte en laadt de medewerker weer op voor de komende periode.

(Meulen, 2019)

Conclusie:

Wil de organisatie daadwerkelijk preventief handelen tegen verzuim dan is het belangrijk om te investeren in personeel en het personeel ook de mogelijkheid te bieden om relatief vrij te zijn bij de invulling van het werk.

3.3 Wat is de visie van de directie langdurig verzuim onder de medewerkers?

Het interview met Edwin Rodenhuis (hoofd HR) en Sietse van Hoeven (operationeel directeur) op maandag 19 juni 2020 vond plaats in Sneek op het hoofkantoor van de Donker Groep.

Als aanvang van het interview kregen de heren een aantal stelling voorgelegd die ze afzonderlijk van elkaar moesten beantwoorden en deze stellingen kwamen overeen met een aantal vragen uit de enquête. De volgende vragen met de daarop volgende antwoorden zijn hieronder uiteengezet:

Is er volgens jullie een vorm van werkdruk binnen Donker Groep?

Sietse:

Binnen de organisatie is er zeker een vorm van werkdruk. Met name om zo veel groot mogelijke marge te behalen met minimale middelen. Binnen de organisatie kampen we met onderbezetting. Er is te veel werk in verhouding met de mensen die er werken. Hierdoor ontstaat er werkdruk. De werkdruk in de uitvoering is hoger dan bij afdeling marketing en design. Tevens zorgen wij ervoor dat medewerkers lichamelijk zo min mogelijk worden belast door de aanschaf van het juiste materieel

Edwin:

Als hoofd HR zaken krijgen we vaak meldingen van collega's dat het soms te veel wordt en niet weet of ze nog langer in deze situatie kunnen doorwerken. Hierop wordt altijd adequaat gereageerd van uit HR. Wij gaan altijd een persoonlijk gesprek met de desbetreffende persoon aan. Het is niet wat Sietse zegt, door onderbezetting wordt de werkdruk in de uitvoerende takt van de organisatie groot.

Geven werknemers aan of het werk te veel wordt bij een vertrouwenspersoon binnen de organisatie?

Edwin:

Sommige werknemers geven dit aan. Grotendeels zijn dit werknemers die al een langere tijd in dienst zijn en op vaste basis in het organisatie zitten. Ik weet dat overgrote deel van de werknemers het niet aangeeft. Dit heeft vooral te maken om bang te zijn om ontslagen te worden of dat ze worden aangezien dat zij het werk niet aankunnen en hierop zullen worden afgerekend.

Sietse:

Exact wat Edwin zegt. Medewerkers willen niet aan andere laten zien dat zij het werk tijdelijk even niet meer aankunnen. De medewerkers die door willen groeien geven het niet aan omdat zij bang zijn dat hun toekomstperspectief in gevaar komt.

Ervaren jullie een vorm van overwerk binnen de huidige functie?

Sietse:

In de 10 jaar dat ik operationeel directeur ben, zie ik een verandering van gedrag binnen organisaties. Vooral het constant bereikbaar zijn binnen en het altijd op 'aan' staan vraagt veel van medewerkers. Echter moet je voor jezelf een grens trekken. Echter heb je wel een verantwoordelijkheid als je een hogere functie heb. Maar het constant bereikbaar zijn is geen must binnen Donker groep, vind ik.

Edwin:

Exact wat Sietse zegt. Sommige werknemers hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Maar als je hierdoor jezelf voorbij loopt gaat dit ook ten kosten van de organisatie. Dat is iets wat wij niet willen. Wij richten ons dan ook op preventief handelen tegen verzuim.

Wat vinden jullie van het huidige beleid op het gebied van langdurig verzuim?

Sietse:

Als iemand langdurig verzuim wordt er altijd met de bedrijfsarts overlegd of deze persoon weer het re-integratie traject in kan gaan. Donker Groep beslist niet of deze persoon daar toe in staat is. Als de bedrijfsarts zegt dat het weer kan gaan wij met de desbetreffende persoon om de tafel zitten samen met de bedrijfsarts. Het is lastig om te zeggen of het huidige beleid binnen Donker groep aangepast moet worden. Zelf vind ik dat we meer moeten kijken naar de persoon in kwestie zelf en niet alles volgens het boek moeten volgen. Bij sommige medewerkers komt het ook voor dat zij iets lichamelijks mankeren en deels worden afgekeurd. Sommige werknemers worden ziek of hebben een burn-out. Hierop moet dan weer anders gereageerd worden.

Edwin:

Ik ben van mening dat wanneer iemand eruit gaat vanwege een burn-out er breder moet worden gekeken en niet alleen op re-integratie om zo terugval te voorkomen. Maar misschien zeg ik dit nu ook omdat ik het zelf heb meegemaakt.

Zijn per punten in het huidige beleid wat om verbetering vraagt?

Sietse:

Er moet gekeken worden naar de persoon in kwestie zelf. Zoals ik al eerder aangaf staat ieder geval op zichzelf.

Edwin:

Hier sluit ik me bij aan.

Wat is jullie ervaring met langdurig verzuim (burn-out)?

Sietse:

Burn-out is een psychologisch probleem waar een persoonlijk probleem achter schuil gaat. Ik weet dus ook niet zeker of de mogelijkheden die een bedrijf heeft bij het eventueel tegengaan van een burn-out zouden helpen. Wel durf ik te stellen dat het een combinatie is van de persoonlijke factor met een werk gerelateerd probleem die ervoor zorgt dat mensen in een burn-out raken. De weg hieruit is denk ik een belangrijker traject waar wij als Donker ons steentje ook aan bij zouden moeten dragen. Maar wie weet kan jouw scriptie mij overtuigen van mijn ongelijk, dus ik ben erg benieuwd

Edwin:

Voor mij is, anders dan bij Sietse het geval is, burn-out is een werk gerelateerd issue, ik heb het zelf 1 keer meegemaakt, zo'n 10 jaar geleden en ik kan je dus vertellen dat het echt niet leuk is. Daarnaast zie ik helaas steeds vaker ook collega's en ook vrienden die hier last van krijgen en dat heeft meestal te maken met een aantal factoren op het werk. Ook merk ik dat de werkdruk die ik nu ervaar mij niet te lang moet duren en daarom ben ik daarover ook al in gesprek geweest met de directie (edit: waaronder Sietse). Zij gaven aan hier serieus naar te gaan kijken, of dit zou komen doordat ik eventueel weer zou belanden in de burn-out of omdat ze ook realiseren dat het takenpakket te omvangrijk is weet ik niet. Maar ze wilden het wel oppakken.

Wat is voor de organisatie het belang van een goede preventieve aanpak van langdurig verzuim?

Sietse:

Om voorop te stellen is een burn-out voor niemand fijn en vooral niet voor de persoon in kwestie. Maar voor de organisatie is het welzijn van de medewerker belangrijk. Een burn-out is een behoorlijke kostenpost die opgevangen moet worden. allereerst de doorlopende kosten van je zieke

medewerker en daarnaast ook nog de kosten van het eventuele vervangende personeel. Hierdoor is het zeker belangrijk voor de organisatie om goede preventieve maatregelen te nemen.

Edwin:

Hier kan ik mij volledig bij aansluiten.

Kan een slechte verhouding tussen leidinggevende en werknemer langdurig verzuim in de hand werken?

Sietse: Over het algemeen houd ik mij niet bezig met deze zaken. Ik ben van mening dat je geen vrienden hoeft te worden met je leidinggevende. Echter is dit ook niet verstandig i.v.m. machtsverhouding op organisatieniveau. Echter moeten beide partijen elkaar respecteren en naar elkaar luisteren. Persoonszaken neemt de situatie in kwestie op zich als hierover een melding wordt gemaakt van leidinggevende zowel medewerker.

Edwin: Wij als HR krijgen relatief weinig meldingen binnen van een werknemers die hun verslechterde verstandhouding met hun leidinggevende door geven. Dit kan te maken hebben met het feit dat zij dit niet doorgeven omdat er een terugkoppeling wordt gegeven naar de desbetreffende persoon. Wij als HR zijn er voor om de helpende hand te zijn in dit soort situaties.

Conclusie:

Na het interview met Edwin Rodenhuizen en Sietse van Hoeven kan er geconcludeerd worden dat het management inziet dat er degelijk verandering optreedt van de manier hoe er moet worden omgegaan met mensen binnen de organisatie. De vraag en kwaliteit van het werk vraagt veel van de medewerkers waardoor er fysieke en mentale problemen kunnen ontstaan. Ook de scheidingslijn van privé en werk is amper meer zichtbaar. Door het verantwoordelijkheidsgevoel kunnen werknemers denk dat zij s avonds ook nog bereikbaar moeten zijn, waardoor op den duur langdurig verzuim kan optreden. Er wordt door de directie steeds meer gekeken naar de mogelijkheden om preventief te handelen tegen langdurig verzuim. Dit begint met het probleem te herkennen en vervolgens hier op te sturen. Vanuit de organisatie gezien zit hier vooral een financieel belang achter.

4 Conclusie en aanbevelingen

4.1 Conclusie deelvragen

De deelvragen samen geven een antwoord waaruit blijkt hoe de Donker Groep een invulling kan geven aan het beleid om preventief te handelen tegen een langdurig ziekteverzuim. Ook het belang hiervan komt naar voren uit de antwoorden.

Uit resultaten blijkt dat de werkdruk hoog ligt en dat men niet voldoende tijd krijgt om zijn werkzaamheden uit te voeren. Tevens blijkt dat het langdurig intensief werken vaak voorkomt. Wat ook opvalt is dat het werk vaak mee naar huis wordt genomen. Dit kan op langere termijn klachten opleveren. De relatie onder de werknemers zelf is als goed te beantwoorden.

Na het interview met Edwin Rodenhuizen (hoofd HR) en Sietse van Hoeven (operationeel directeur) kan gezegd worden dat er op management niveau nog te weinig aandacht wordt geschonken aan de eigen mogelijkheden om preventief te handelen tegen langdurig ziekteverzuim.

Er wordt wel steeds meer gekeken naar de mogelijkheden om mensen met een langdurig verzuim te ondersteunen maar dat is pas als het kwaad al geschied is. Daarnaast ziet de directie wel het belang van preventief handelen en hulp bieden. Dit is vanuit de organisatie vooral een financieel belang maar ook voor het welzijn van de medewerker.

Door medewerkers meer vrijheid te geven in hun werkzaamheden wordt er minder druk gevoelt en verbeterd dit de werksfeer en de relatie tussen werknemer en werkgever. Na een lang intensief project is er behoefte aan ontspanning en een blijk van waardering te krijgen van een leidinggevende. Ook is het van belang om medewerkers te faciliteren in opleidingen en cursussen om zichzelf zo te kunnen door ontwikkelen als hier behoefte aan is.

4.2 Conclusie hoofdvraag

Donkergroep kan diverse maatregelen treffen als het gaat om het preventief handelen tegen het langdurig verzuim. Denk hierbij aan meetings te organiseren voor burn-out klachten in een vroeg stadium te herkennen en hiervoor tijdig aan de bel te trekken bij HR. Voorlichting van werken met zwaar lichamelijke inspanning, zorg dat personeel onafhankelijk kan werken. Stimuleer en faciliteer van opleidingen en cursussen. Blijk van waardering geven.

4.3 Aanbeveling

Het is voor de organisatie van groot belang om vroegtijdig in te springen op signalen die op den duur kunnen leiden tot langdurig verzuim. Hierbij moet voor al gekeken worden naar de individu op zich en niet via het protocol te werk gaan. Bij frequent kort verzuim bestaat het risico dat de persoon in kwestie zich op den duur langdurig verzuimd. Door vroegtijdig inspringen op situatie kan de organisatie kosten besparen en voorkomen dat er medewerkers in het langdurig verzuim treden.

De directie en hoofdpersoneelszaken bleek uit de desbetreffende interview al in conclave met elkaar te zijn om een nieuw beleid op te stellen omtrent het verzuim rondom medewerkers. Het inschakelen van een externe partij om het beleid op te stellen is vereist. Dit omdat Donker Groep geen expertise heeft op het gebied van langdurig verzuim.

Tevens zal de directie zich moeten richten op het blijven monitoren van het verzuim om zo vroegtijdig in te springen. Door niet alleen naar de werkgever haar perspectief te kijken maar ook hoe de werknemer hier tegen aankijkt komen beide partijen dichterbij tot een duurzame oplossing van het probleem. Donker kan hierop sturen door: inschakeling van een derde partij, meer blijk van waardering geven, stimuleer en faciliteer in cursussen en opleidingen, verminderen van werkdruk en aanschaf van materieel om fysieke belast zo veel mogelijk op te vangen.

Ook zal het van belang kunnen zijn om in een vervolgonderzoek de verschillen tussen het kantoor- en het buitenpersoneel te onderzoeken. Indien hier grote verschillen tussen zitten kan er een gerichtere inzet plaatsvinden van de maatregelen.

- Zorg ervoor dat je de medewerkers hoort en ziet. Dat wij tevreden blijven over ons werk en onze werkplek. Ga in gesprek met ons om het optimale uit Donker te halen.
- zorg voor goede scholingsmogelijkheden en ga in gesprek over de werkdruk en bekijk wat er vanuit het bedrijf mee gedaan kan worden.
- zorg dat de hoeveelheid werk overzichtelijk en behapbaar blijft en probeer iets minder op cijfers te sturen en meer op de mensen.

Na woord

Tijdens het onderzoek naar Donker Groep in het kader van langdurig verzuim heb ik veel geleerd hoe directie, medewerkers en wetenschappelijke literatuur hier tegen aan kijken. Het interview met hoofd persoonszaken en operationeel directeur was een inspirerende ervaring. Dat kwam grotendeels doordat beide partijen een andere visie hebben op het gebied van verzuim.

Het opstellen van de enquête ging voor mij wat lastiger omdat ik van hoofd personeelszaken de medewerkers niet privé mocht benaderen als het ging om langdurig verzuim bij Donker Groep. Hierdoor moest ik de enquête globaal opstellen om te kijken hoe de werknemers staan in de huidige situatie. Dit gaf een hele andere draai aan mijn onderzoek, maar uiteindelijk is er toch een advies uitg

Bijlage – Enquête

Collega,

Voor mijn afstudeerscriptie doe ik onderzoek naar het langdurig verzuim. Door jullie input kan Donker Groep eerder de signalen oppakken om langdurig verzuim te voorkomen. Mijn naam is Renzo Jehee en werkzaam op vestiging Dronten als calculator/werkvoorbereider.

De vragenlijst bestaat uit 15 stellingen die beantwoordt moeten worden met de keuze uit:

- 1 = zeer oneens;
- 2 = oneens;
- 3 = niet mee eens/ niet mee oneens;
- 4 = mee eens;
- 5= Zeer mee eens.

Aan het eind wordt je nog gevraagd een aantal algemene zaken in te vullen en is er ruimte om je eigen boodschap mee te geven aan de directie van de Donker Groep. Het invullen van de enquête kost je in totaal circa 7 minuten van je tijd.

Het verwerken van de uitkomsten gebeurt volledig anoniem en zal gebundeld worden tot een totaalscore van de Donker Groep.

Alvast bedankt,
Renzo Jehee

Vragen:

1. Ik heb niet genoeg tijd om al mijn werk af te krijgen.
2. Ik heb zoveel te doen voor mijn werk dat het me tijd kost in de privésituatie.
3. Ik werk erg intensief voor langere periodes.
4. Ik heb professionele vrijheid/ ik kan onafhankelijk werken.
5. Mijn werkgever geeft mij geen vrijheid om mijn werk uit te voeren.
6. Mijn collega's kunnen goed met elkaar samenwerken.
7. Mijn collega's communiceren open en duidelijk.
8. Ik voel geen band met mijn collega's.
9. Ik krijg van anderen erkenning voor mijn werk.
10. Mijn werk wordt gewaardeerd.
11. De afgelopen tijd voel ik mijn oververmoeid.
12. Het afgelopen jaar heb ik mijn somber gevoeld door werk gerelateerde omstandigheden.
13. Het werk is lichamelijk te zwaar.
14. Leidinggevende belt mij op buiten werktijden.
15. Overwerken komt vaak.

Bibliografie

ArboNed. (2014, november). Herken de signalen, voorkom uitval door burn-out. Geraadpleegd op 6 januari 2015, van <http://www.arboned.nl/nieuwscentrum/nieuwsarchief/herken-de-signalenvoorkom-uitval-door-burn-out/>

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2011). Nederland in een dag. Tijdsbesteding in Nederland vergeleken met die in vijftien andere Europese landen. Geraadpleegd op 6 januari 2015, van www.scp.nl/dsresource?objectid=29049

Carr, N. (2011). The shallows. What the internet is doing to our brains. New York: W.W. Norton & Company, Inc.

Kahn, R. (2011). De tien geboden voor het brein. Amsterdam: Uitgeverij Balans.

Karsten, C. (2014). Tot hier en niet verder. In negen stappen uit je stress en burn-out. Utrecht: Kosmos Uitgevers.

https://www.tno.nl/nl?gclid=Cj0KCQjww_f2BRC-ARIsAP3zarEZeJAXHIAON9JPspdGL1Pze6k_bwABFGH83gPVHWEelfpSfxdA4N4aAvjnEALw_wcB