

## 5 Verzuimbeleid tijdens recessiejaren: het werkgeversperspectief

Irene Houtman en Karolus Kraan (TNO)

### 5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn diverse ontwikkelingen beschreven op het gebied van werknemers met (en zonder) gezondheidsklachten, verzuim, langdurige uitval, en terugkeer naar werk. In dit hoofdstuk beschrijven we deze ontwikkelingen vanuit het perspectief van de werkgever. Het accent ligt op de ontwikkelingen over de periode van 2008-2014. In deze periode was voor een groot deel sprake van een recessie. Vanaf 2013 gaven werkgevers in het SCP Arbeidsvraagpanel al wel aan meer vertrouwen te hebben in de toekomst (Van Echtelt et al. 2015).

In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat het verzuim tijdens een recessie over het algemeen daalt, terwijl het werkloosheidspercentage stijgt (zie ook Stegeman 2005). Als verklaring werd gegeven dat werknemers ten tijde van een recessie minder snel geneigd zijn zich ziek te melden, mogelijk uit angst voor baanverlies. In dit hoofdstuk zoeken we naar een antwoord op de vraag hoe werkgevers invulling geven aan hun beleid op het gebied van arbeid en gezondheid, verzuim en re-integratie, en of dit de afgelopen jaren is veranderd, al dan niet onder invloed van de economische recessie.

Naast aandacht voor arbozorg en verzuimbeleid, heeft de laatste jaren de focus gelegen op het duurzaam inzetbaar houden van het personeel. De reden is de vergrijzing van de beroepsbevolking en het ook op langere termijn in stand kunnen houden van ons pensioen- en socialezekerheidsstelsel. Het ondersteunen van langer doorwerken van werknemers door werkgevers is een belangrijke voorwaarde om dit daadwerkelijk te bewerkstelligen. Dit is met name belangrijk bij het ouder worden van werknemers, wanneer zij (chronische) gezondheidsproblemen gaan ontwikkelen.

De aandacht voor het langer doorwerken vertaalt zich ook naar de vraag hoe bedrijven omgaan met kwetsbare groepen. Daaronder worden werknemers verstaan die in potentie tot de beroepsbevolking behoren, maar bij baanverlies moeilijk een nieuwe baan vinden. We doelen dan op ouderen, laagopgeleiden, mensen met een chronische aandoening en werknemers met een tijdelijk contract. Ook zij worden geacht langer door te werken.

De recessie zou de kansen van deze kwetsbare groepen om aan het werk te blijven dan wel te komen sterk bemoeilijken (o.a. Van Echtelt et al. 2015; Van Gaalen et al. 2011). Zo geven in 2013 werkgevers aan minder prioriteit te geven aan investeringen in het personeelsbeleid, zoals scholing. Met name waar het het aantrekken van werknemers met gezondheidsbeperkingen betreft, geeft slechts 9% van de bedrijven (zowel in 2011 als 2013) hieraan prioriteit (Van Echtelt et al. 2015).

Het overheidsbeleid is echter nog steeds gericht op het stimuleren van arbeidsmarktkansen van zwakkeren op de arbeidsmarkt. Dientengevolge is per 1 januari 2015 de Participatiewet van kracht geworden, waaronder iedereen valt die kan werken maar daarbij ondersteuning nodig heeft (szw 2015). De wet heeft ten doel dat zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking werk vinden. Overigens is deze wet niet gericht op werkgevers; het zijn de gemeenten die er verantwoordelijk voor zijn dat iedereen die kan werken aan de slag gaat en waar nodig ondersteund wordt.

De SER heeft recentelijk in een advies een toekomstvisie gepresenteerd voor een kwalitatief betere zorg voor werkenden, waarin hij onder andere aangeeft dat deze zorg rekening dient te houden met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (SER 2014). De groep werkenden met een andere arbeidsrelatie dan een vast dienstverband dient eveneens toegang te hebben tot adequate en kwalitatief goede zorg voor werkenden. Ook daarom is het interessant om te zien hoe werkgevers omgaan met arbo- en vooral verzuimbeleid voor werknemers met een flexibel dienstverband, vergeleken met werknemers met een vast dienstverband.

De vragen die we in dit hoofdstuk willen beantwoorden zijn de volgende:

- Wat zijn de trends in arbo- en verzuimbeleid binnen bedrijven? Ervaren werkgevers ten tijde van een recessie inderdaad minder prikkels om aan arbo- en verzuimbeleid te doen?
- Hoe staan werkgevers tegenover het langer doorwerken van werknemers? Wat is hun beleid op dit punt en is dit veranderd tijdens de periode van recessie?
- Zien we in de afgelopen jaren van recessie ook een verminderde aandacht in het bedrijfsbeleid ten aanzien van kwetsbare groepen, zoals mensen met chronische gezondheidsproblemen of een tijdelijk contract?
- Wat drijft werkgevers om werknemers te behouden en is de recessie hierop van invloed?

In dit hoofdstuk bespreken we allereerst welke data gebruikt zullen worden. Vervolgens gaan we in op de trends in het arbo- en verzuimbeleid van ondernemingen in Nederland en de tevredenheid met de arbodienstverlening, dat wil zeggen met dat deel van de arbozorg dat bedrijven van anderen betrekken. Vervolgens bespreken we het beleid van organisaties zelf dat zich richt op duurzame inzetbaarheid van werknemers, en vervolgens het bedrijfsbeleid specifiek gericht op kwetsbare groepen, zoals werknemers met (chronische) gezondheidsklachten of met een tijdelijk contract. Tot slot bespreken we de resultaten van een vignettenstudie die is uitgevoerd onder werkgevers, waarin in kaart gebracht is wat werkgevers drijft wanneer zij beslissingen moeten nemen ten aanzien van het behoud van werknemers. In alle paragrafen van dit hoofdstuk wordt specifiek ingegaan op de (mogelijke) effecten van de recessie op het hier besproken bedrijfsbeleid.<sup>1</sup>

## 5.2 Gebruikte data

De onderzoeksvragen worden overwegend beantwoord aan de hand van analyse van de Werkgevers enquête arbeid (WEA; Emmerik et al. 2015; Oeij et al. 2011, 2013). De WEA geeft informatie over de stand van zaken op het gebied van arbeid in bedrijven en instellingen, bekeken door de ogen van werkgevers. Het gaat dus om werkgeversgedrag. Hoofddoel van de WEA is het monitoren van trends en ontwikkelingen in het arbeidsbeleid, en van het effect van dat arbeidsbeleid op bedrijfsresultaten en ziekteverzuim. De bronpopulatie van de WEA wordt gevormd door alle Nederlandse vestigingen van profit- en non-profit-bedrijven en instellingen met ten minste twee werkzame personen in het LISA-bestand, een databestand met gegevens over alle vestigingen in Nederland waar betaald werk wordt verricht. De WEA bevat daarmee geen zzp'ers. Gemiddeld worden voor dit tweejaarlijkse onderzoek 24.000 vestigingen benaderd, waarvan er circa 5500 daadwerkelijk deelnemen.<sup>2</sup> De enquête wordt doorgaans ingevuld door de directeur (midden- en kleinbedrijf) of de manager HRM/P&O (midden- en grootbedrijf). De verzamelde gegevens worden door weging op sector en bedrijfsgrootte representatief gemaakt voor de totale Nederlandse vestigingspopulatie; daardoor is het mogelijk om op basis van de WEA valide uitspraken te doen over alle Nederlandse vestigingen van bedrijven en instellingen. De tweejaarlijkse WEA is in 2008 voor het eerst uitgevoerd. In dit hoofdstuk worden gegevens gerapporteerd van de WEA 2008, 2010, 2012 en 2014.

In alle tabellen op basis van de WEA wordt ieder jaargegeven steeds getoetst aan de rest van de jaren. De significanties worden weergegeven op het significantieniveau alsook ten opzichte van een relevantiecriteria (Cohen's d; zie voetnoot bij de tabellen). Een vetgedrukt cijfer duidt op zowel significantie als relevantie van het betreffende cijfer.

Basisinformatie over de vragenlijst, de steekproeftrekking en de tabellenboeken van de WEA zijn te vinden op: [www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea](http://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea).

Voor beantwoording van de laatste vraag ('wat drijft werkgevers') maken we gebruik van een vignettenstudie die in 2012 is uitgevoerd als vervolgmeting op de WEA-steekproef 2010 (zie Houtman et al. 2013). Dit onderzoek richtte zich vooral op het in kaart brengen van de voorkeuren van werkgevers bij het aannemen, maar vooral ook bij het behouden van werknemers onder de volgende omstandigheden: contractverlenging, krimp als gevolg van een reorganisatie, en verzuim. In de vignettenstudie werden kenmerken van de werknemer zoals leeftijd, type contract, gezondheidssituatie, alsook van de situatie (recessie of niet) per vignet of situatieschets random gevarieerd. Door werkgevers herhaaldelijk een keuze te laten maken ten aanzien van het behoud van een werknemer bij de random variërende kenmerken, kon een voorkeursprofiel per vignet of situatieschets worden vastgesteld. De recessie was in dit onderzoek geoperationaliseerd als een te variëren omgevingskenmerk.

## 5.3 Trends in arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid van organisaties

### 5.3.1 Het arbo- en verzuimbeleid en arbodienstverlening

In deze paragraaf belichten we het arbo- en verzuimbeleid van de werkgever. Een aantal arbo- en verzuimactiviteiten is volgens de Arbowet verplicht. Zo zijn er verplichtingen als het periodiek (laten) uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en het op basis hiervan opstellen van een plan van aanpak en voeren van een verzuimbeleid waarbij arbodeskundige expertise moet worden betrokken. Andere activiteiten, zoals het implementeren van specifieke maatregelen, bijvoorbeeld om werkdruk of fysieke belasting aan te pakken, zijn niet wettelijk verplicht, tenzij dit risico's zijn die in de organisatie aanwezig zijn. In dat geval stelt de wet dat deze risico's in het kader van de RI&E moeten worden geïnventariseerd en geëvalueerd en als het als risico wordt geïdentificeerd moet worden opgenomen in een plan van aanpak.<sup>3</sup>

In tabel 5.1 wordt een overzicht gegeven van ontwikkelingen vanaf 2008 in de mate waarin bedrijven arbo- en verzuimbeleid voeren. Het blijkt dat sinds 2012 iets minder vaak een RI&E in de vestiging aanwezig is. Naar aanleiding van een RI&E moet een plan van aanpak worden gemaakt. Aanvankelijk gebeurde dit steeds vaker vanaf 2008, maar in 2014 komt het minder vaak voor dan in 2012. De mate waarin dit het geval is, is sterk gebonden aan de bedrijfsgrootte. Vele statistieken laten zien dat grote bedrijven er meestal wel één hebben, en dat het vooral bij de kleine bedrijven ontbreekt. Maar er zijn wel heel veel kleine bedrijven. Een belangrijke vraag die ook veel nationale en internationale beleidsinstanties zich stellen, is hoe het MKB meer kan worden gestimuleerd de RI&E als basis voor hun arbo- en verzuimbeleid te gebruiken (zie ook EU-OSHA 2016).

Volgens de Arbowet is elk bedrijf verplicht om zich deskundig te laten ondersteunen bij het arbo- en verzuimbeleid. In 2005 heeft de Europese rechter beslist dat Nederland zijn arbowetgeving moest aanpassen aan de Kaderrichtlijn 89/391/EEG wat betreft de deskundige ondersteuning. Die moest vooral intern worden georganiseerd. Dit leidde onder andere tot de invoering van de preventiemedewerker en de maatwerkregeling.<sup>4</sup> Sinds 1 juli 2005 moeten alle bedrijven (minimaal) één preventiewerker hebben; dit is een medewerker van de eigen organisatie die arbotaken op zich neemt. Bij bedrijven met minder dan vijftien werknemers mag de ondernemer de taak van preventiemedewerker zelf op zich nemen. In 2012 ligt het aandeel vestigingen met een preventiemedewerker op ongeveer 64% van alle vestigingen in Nederland. Het percentage in 2014 is nagenoeg gelijk aan dat in 2012.

Tabel 5.1

Ontwikkelingen in arbo- en verzuimbeleid en arbodienstverlening, 2008-2014 (in procenten)

	2008	2010	2012	2014
heeft uw vestiging een RI&E? (% ja) (n)	49,1△ (5368)	49,3△ (5518)	46,0▽ (5218)	45,6▽ (5109)
heeft uw vestiging naar aanleiding van de RI&E een plan van aanpak gemaakt? (% ja) (n)	74,4▼ (2627)	81,9△ (2715)	83,9△ (2392)	77,8▽ (2328)
zijn er in uw vestiging een of meer werknemers als preventiemedewerker aangewezen? (% nee) (n)	-	32,7▽ (5517)	36,5△ (5226)	36,0 (5109)
hoe heeft u de verplichting tot inschakeling van een bedrijfsarts of arbodienstverlener geregeld? (meerdere antwoorden mogelijk)				
ik heb dit geregeld in mijn contract met een externe arbodienst	-	43,3△	39,5	37,2▽
ik heb dit geregeld via de interne arbodienst	-	2,7	2,2	2,5
ik heb dit geregeld via mijn verzuimverzekeraar/zorgverzekeraar	-	23,5	24,0	22,1▽
ik heb dit geregeld via mijn assurantietussenpersoon/arboadviseur	-	7,8▽	9,4	10,0△
ik huur zelf een bedrijfsarts in	-	3,5	3,0▽	3,9△
ik huur zelf een andere gecertificeerde arbodienstverlener in	-	1,8	1,4▽	2,1△
ik heb hierover niets geregeld	-	15,4▽	16,3	17,3△
andere regeling bedrijfsarts of arbodienstverlener	-	4,3△	3,4	3,3
weet niet (regeling bedrijfsarts of arbodienstverlener) (n)	-	3,7▼ (5518)	7,1△ (5230)	8,9△ (5109)

▲:  $p < 0,05$  (en ▼): significant positief (negatief) verschil (tweezijdig getoetst), én Cohen's d (effectgrootte) is ten minste 0,20.

△ (en ▽): significant, maar Cohen's d (effectgrootte) is kleiner dan 0,20 (Cohen 1988).

Bron: TNO/SZW (WEA'08-'14)

De verplichting voor bedrijven om arbodeskundigheid binnen de organisatie te hebben (of hiervoor op te leiden) door het aanstellen van een preventiemedewerker ging gepaard met de beschikking dat de verplichte contractering van een arbodienst kwam te vervallen als een bedrijf kiest voor een maatwerkregeling en een bedrijfsarts of andere arbodeskundige contracteert. Een bedrijf kan alleen voor een maatwerkregeling kiezen als de werknemers hiermee akkoord zijn en hierover overeenstemming bereikt in de cao, met de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging. Steeds minder organisaties sluiten een contract met een arbodienst; slechts een heel klein en afnemend percentage organisaties heeft een interne arbodienst. Steeds vaker regelt men de bedrijfsgeneeskundige of arbo-expertise via de verzekeraar, tussenpersoon of arboadviseur. Slechts een klein deel van de organisaties huurt zelf een bedrijfsarts of andere gecertificeerde dienstverlener in. Echter, steeds vaker, in 2014 bij ruim 17% van de bedrijven, komt het voor dat er op het gebied van arbo niets geregeld is. De Inspectie-szw moet naleving van de Arbowetgeving handhaven en kan een organisatie een boete opleggen wanneer dat niet of onvoldoende gebeurt. De kans dat er een inspectie door de Inspectie szw plaatsvindt is echter niet groot, doordat de dekkinggraad van de Arbeidsinspectie in Nederland laag is (Scoreboard 2009<sup>5</sup>).

### 5.3.2 Door werkgevers gesignaleerde arborisico's en genomen arbomaatregelen

In tabel 5.2 en 5.3 wordt een overzicht gepresenteerd van de (o.a. op basis van de RI&E) belangrijkste arborisico's die werkgevers in hun vestiging signaleren en nieuwe arbomaatregelen die zijn getroffen in de afgelopen twee jaar.

Werkgevers vinden werkdruk veruit het belangrijkste arborisico (tabel 5.2). Tussen 2010 en 2014 is het aandeel werkgevers dat dit het belangrijkste risico vindt bovendien gestegen, van 41% naar ruim 45%. Lichamelijke belasting is een goede tweede, maar sinds 2008 is het belang van dit risico gedaald. Daarnaast onderkent ongeveer een kwart van de werkgevers dat beeldschermwerk een arbeidsrisico is. Dit percentage stijgt ook.

Een stabiele 14% à 15% van de werkgevers geeft over de periode 2010-2014 aan dat er geen arborisico's zijn.

Tabel 5.2

De belangrijkste arborisico's in de vestiging volgens de werkgever, 2008-2014 (in procenten aangekruist; meerdere antwoorden mogelijk)

	2008	2010	2012	2014
werkdruk	42,9	41,2▽	44,3	45,2△
emotioneel zwaar werk	7,1	6,9▽	8,0	8,2△
agressie en geweld	5,1	5,0	4,9	4,5
lichamelijke belasting (tillen, duwen en/of trekken)	40,7△	37,8	35,9▽	33,7▽
beeldschermwerk	23,5▽	26,3△	24,9	25,9
langdurig in dezelfde (ongemakkelijke) houding werken	13,9	14,2	13,9	14,6
lawaai	16,7▲	14,0	10,7▽	12,4▽
knel-, plet- of snijgevaar	6,6△	5,8	5,0▽	6,3
valgevaar	8,8△	7,2	6,0▽	5,5▽
aanrijdgevaar	5,5	6,9△	4,7▽	4,6▽
gevaarlijke (chemische of biologische) stoffen	5,1△	3,6▽	3,8▽	4,8△
straling	1,0	0,6▽	1,1	1,2△
onregelmatige werktijden (niet gevraagd in 2008)	-	12,3▲	11,0	11,1
repetitief werk (niet gevraagd in 2008)	-	5,8	6,6△	5,3▽
andere arbeidsrisico's	-	4,6	4,3	5,2▲
geen arbeidsrisico's	-	15,2	15,2	14,1
weet niet	-	4,2	4,9	4,9
helemaal geen antwoord	21,2	22,6	23,1△	21,4
(n)	(5387)	(5516)	(5230)	(5109)

▲:  $p < 0,05$  (en ▼): significant positief (negatief) verschil (tweezijdig getoetst), én Cohen's d (effectgrootte) is ten minste 0,20.

△ (en ▽): significant, maar Cohen's d (effectgrootte) is kleiner dan 0,20 (Cohen 1988).

Bron: TNO/szw (WEA'08-'14)

Wanneer we echter kijken naar wat er dan aan (deels nieuwe) maatregelen in de twee jaar voorafgaand aan het invullen van de WEA is getroffen ligt dit het vaakst op het gebied van de persoonlijke beschermingsmiddelen, technische verbeteringen (bv. afscherming van machineonderdelen), aanpassingen in het werk (bv. functies of roosters), verzuimbegeleiding en organisatorische verbeteringen (tabel 5.3). Opvallend is bovendien dat het percentage bedrijven dat zegt dat het organisatorische en technische maatregelen alsook maatregelen gericht op persoonlijke beschermingsmiddelen neemt, sinds 2010 afneemt en het percentage dat geen maatregelen treft toeneemt.

In de WEA is werkgevers ook gevraagd of men specifieke maatregelen heeft getroffen voor medewerkers die niet in loondienst zijn, zoals werknemers met een tijdelijk contract of uitzendkrachten. Gemiddeld 84% van de werkgevers zegt dat ze niet specifiek voor deze groep medewerkers maatregelen treffen (tabel 5.3).

Tabel 5.3

Nieuwe arbo- en verzuimmaatregelen getroffen in de afgelopen twee jaar volgens de werkgever, 2008-2014 (in procenten; meerdere antwoorden mogelijk)

	2008 <sup>a</sup>	2010	2012	2014
organisatorische verbeteringen	-	17,8△	12,9▽	11,8▽
technische verbeteringen	-	23,2△	16,8▽	17,3▽
persoonlijke beschermingsmiddelen	-	27,9▲	19,9▽	21,2▽
onderzoek naar arbeidsrisico's en klachten	-	12,1△	10,5	9,8▽
bevorderen van een gezonde leefstijl	-	8,8	7,7▽	9,6△
algemeen/integraal beleid voor veilig en gezond werken	-	14,5△	10,6▽	12,4
prikkels om verzuim te voorkomen of terug te dringen	-	14,4△	12,1	11,5▽
begeleiding bij verzuim en re-integratie	-	15,7△	13,6	13,3▽
voorlichting, training en deskundigheidsbevordering	-	12,7△	12,0	11,0▽
aanpassingen in het werk	-	16,6	16,4	14,4▽
andere maatregelen arbo en verzuim	-	7,1	7,8	6,7
geen maatregelen arbo en verzuim	-	30,1▽	37,2△	36,9△
weet niet maatregelen arbo en verzuim	-	3,6▽	3,6▽	5,0△
(n)	-	(5518)	(5230)	(5109)
maatregelen getroffen specifiek gericht op arbeidsomstandigheden en/of verzuim van medewerkers niet in loondienst van vestiging? (meerdere antwoorden mogelijk)				
ja, voor zzp'ers/freelancers	-	7,3△	6,0	6,3
ja, voor uitzendkrachten en/of gedetacheerden	-	6,1△	5,3	4,9▽
ja, voor vrijwilligers	-	1,8	1,3▽	1,9
nee	-	83,3▽	85,4▲	84,3
weet niet	-	4,5	4,6	5,0
(n)	-	(5518)	(5230)	(5109)

a In 2008 zijn deze vragen niet meegenomen.

▲:  $p < 0,05$  (en ▼): significant positief (negatief) verschil (tweezijdig getoetst), én Cohen's d (effectgrootte) is ten minste 0,20.

△ (en ▽): significant, maar Cohen's d (effectgrootte) is kleiner dan 0,20 (Cohen 1988).

Bron: TNO/SZW (WEA'08-'14)

Een arbocatalogus is een belangrijk document en instrument voor het arbo- en verzuimbeleid in een organisatie of sector. In een arbocatalogus wordt beschreven wat de wet vereist op het gebied van arbeid en gezondheid van een werkgever en een werknemer in het betreffende bedrijf of sector, welke cao-afspraken op het gebied van de arbeidsomstandigheden relevant zijn, welke risico's in een bepaalde sector of bepaald bedrijf vaak voorkomen, hoe je dit kunt meten, hoe je het kunt aanpakken en voorbeelden van hoe risico's of het verzuim in de branche of sector succesvol zijn aangepakt of hoe succesvol werk-



hervatting is bewerkstelligd. De arbocatalogus moet zijn goedgekeurd door de Inspectie SZW.

In circa 22% van de bedrijven of vestigingen is een arbocatalogus opgesteld. Bijna 45% van de werkgevers of hun vertegenwoordigers weet niet of er een arbocatalogus aanwezig is of weet misschien niet eens wat het is (citaat uit een werkgeversinterview: 'Een arbocatalogus... daar bestel ik nooit iets uit'). Het aandeel van hen dat zegt dat er zo'n arbocatalogus in het bedrijf is, neemt in ieder geval wel toe en het aandeel dat zegt het niet te weten, neemt af. Van de bedrijven die zelf een arbocatalogus opstellen of waarvan de sector er één heeft, zegt 70% dat ze deze ook daadwerkelijk gebruikt.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat er sinds 2008 minder vaak een R&E op een vestiging aanwezig is (in 2014 slechts 46%), en er minder vaak een plan van aanpak wordt gemaakt (in 2014 is dat in 78% van de vestigingen het geval). Dit zijn opvallende gegevens, omdat het gaat om zaken die wettelijk verplicht zijn. Ook worden er minder contracten met arbodiensten gesloten. Dit laatste heeft ongetwijfeld te maken met de wijziging in de Arbowet (2007), die de verplichte winkelnering van bedrijven bij een arbodienst afschafte. De arbo-expertise wordt vaker via de verzekeraar, een tussenpersoon of door het bedrijf zelf ingehuurd. De preventiemedewerker is nog slechts bij een derde van de bedrijven aanwezig; dit aandeel is behoorlijk stabiel.

Vertegenwoordigers van de vestigingen waar de WEA wordt gehouden, geven aan dat werkdruk het belangrijkste arboprobleem is, en vinden dit ook vaker een probleem. Anderzijds neemt men nauwelijks maatregelen op dit gebied; bovendien neemt het nemen van organisatorische maatregelen (net als andere maatregelen) af. Ruim een derde (37%) van de vestigingen neemt helemaal geen arbomaatregelen en dit percentage is de afgelopen jaren toegenomen.

Al met al lijkt de recessie, waar sinds 2008 sprake van is geweest, niet voortdurend te hebben geleid tot een afname van arbo- en verzuimactiviteiten in bedrijven en vestigingen, en zien we dat de situatie in 2014 terug is op het niveau van 2008.

Zo'n 84% van de organisaties treft geen specifieke maatregelen voor medewerkers met een tijdelijk contract of andere werknemers die niet vast in loondienst zijn.

#### 5.4 Trends in het beleid van organisaties gericht op duurzame inzetbaarheid van werknemers

Nederlanders worden geacht langer door te werken. Met het ouder worden nemen de gezondheidsklachten doorgaans toe. Dat maakt het een interessante vraag wat werkgevers doen om hun personeel inzetbaar te houden. Uiteraard gaat het niet alleen om ouderen, maar om al hun werknemers. Gezondheid is daarbij een belangrijk aspect, maar het gaat ook om maatregelen specifiek gericht op het ondersteunen van het langer doorwerken en het verder ontwikkelen en verbreden van kennis en vaardigheden, zodat medewerkers niet alleen nu, maar ook in de toekomst inzetbaar blijven. Een belangrijke factor voor het langer kunnen en willen doorwerken is dat werknemers zelf invloed kunnen uit-

oefenen op hun werk. Hierbij gaat het zowel om de werkinhoud, als om de werkwijze en de werktijden (Geuskens et al. 2012, 2014).

Tabel 5.4 laat zien dat ongeveer een kwart van de werkgevers het doorwerken tot het pensioen belangrijk vindt. Aanvankelijk was er hier sprake van een toename sinds 2008, maar deze zet vanaf 2012 niet verder door. Doorwerken na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd vindt slechts een ruime 7% van de werkgevers belangrijk.

Tabel 5.4

De mate waarin vestigingen de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers ondersteunen, 2008-2014 (in procenten)

	2008	2010	2012	2014
is het voor de personele bezetting in uw vestiging belangrijk dat werknemers tot hun pensioen doorwerken? (% ja)	22,9▽	24,0	26,8△	24,5
(n)	(5325)	(5507)	(5214)	(5109)
is het voor de personele bezetting in uw vestiging belangrijk dat werknemers ook na hun pensioengerechtigde leeftijd doorwerken? (% ja)	7,6	7,1	7,5	7,2
(n)	(5326)	(5504)	(5214)	(5109)
in onze vestiging treffen we maatregelen zodat werknemers langer kunnen doorwerken				
(helemaal) mee oneens	-	17,3△	16,3	13,4▽
neutraal	-	50,6△	47,1	46,7▽
(helemaal) mee eens	-	32,1▼	36,6	39,9△
(n)	-	(5439)	(5163)	(5109)

▲:  $p < 0,05$  (en ▼): significant positief (negatief) verschil (tweezijdig getoetst), én Cohen's d (effectgrootte) is ten minste 0,20.

△ (en ▽): significant, maar Cohen's d (effectgrootte) is kleiner dan 0,20 (Cohen 1988).

Bron: TNO/SZW (WEA'08-'14)

Werkgevers zijn daarnaast ook van mening dat de maatregelen die zij in het kader van dat langer doorwerken treffen, bijdragen aan de regelruimte van medewerkers, zoals het kunnen meebepalen van de werkmethode, de werkverdeling, werktijden en pauzes, en het kunnen oplossen van operationele problemen of verstoringen in het productie- of werkproces. Het kunnen meebepalen blijkt volgens onderzoek bij te dragen aan het langer kunnen en willen doorwerken (Geuskens et al. 2012, 2014). Werkgeversvertegenwoordigers zijn het sinds 2010 vaker (helemaal) eens met de stelling dat hun vestiging maatregelen treft zodat hun werknemers langer kunnen doorwerken. Het aandeel werkgevers dat dit vindt, is gestegen van zo'n 32% in 2010 naar bijna 40% in 2014.

De antwoorden van werkgevers op deze vragen stroken echter niet met wat zij zeggen aan concrete maatregelen te hebben getroffen. In tabel 5.5 zien we dat het meest frequent maatregelen worden aangeboden als het kunnen opnemen van extra vrije dagen door oudere werknemers. Het aanbod van deze voorziening neemt echter af van bijna een kwart van de organisaties in 2010 tot 19% in 2014. Daarnaast is er de mogelijkheid om op individuele basis aanpassingen van werktijden te realiseren. Deze wordt bij bijna 15% geboden in 2010, maar ook dit neemt af tot 12% in 2014. De mogelijkheid om vervroegd uit dienst te treden loopt eveneens duidelijk terug, van 10% van de bedrijven in 2010 tot 6% in 2014. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het nemen van ontzietmaatregelen om (oudere) werknemers langer in dienst te houden terugloopt. Dit is in lijn met de bevindingen uit het werkgeverspanel van het SCP (Van Echtelt et al. 2015).

Andere maatregelen die in organisaties worden getroffen om werknemers langer in dienst te houden, zijn taakverlichting of aanpassing van het takenpakket, loopbaan- en/of functieneringsgesprekken en aanpassing van de werkplek.

De meeste concrete maatregelen en voorzieningen ten behoeve van het langer doorwerken nemen af. Een significante (maar niet relevante) toename van concrete maatregelen is te zien in maatregelen gericht op taakverlichting of aanpassing van het takenpakket, maar deze toename is kleiner dan het relevantie criterium dat we hanteren.

De algehele trend in tabel 5.5 is eenzelfde als die we zien ten aanzien van algemene en specifieke arbomaatregelen: bedrijven nemen over de periode 2008-2014 minder concrete maatregelen om werknemers langer te kunnen laten doorwerken. Er is dus sprake van een daling van zowel maatregelen gericht op het ontzien van de oudere werknemers vanwege de (op basis van gemiddelde cijfers aantoonbare) afgenomen belastbaarheid van oudere werknemers, als van maatregelen gericht op het ontwikkelen van de capaciteiten van (oudere) werknemers.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat (slechts) een kwart van de werkgevers het belangrijk vindt dat werknemers tot hun pensioen doorwerken. Slechts 7% vindt het belangrijk dat mensen ook na hun pensioen doorwerken. Een toenemend aandeel werkgevers (bijna 40% in 2014) is het (helemaal) eens met het treffen van maatregelen om werknemers langer te laten doorwerken. De helft van de werkgevers is hierin neutraal. Als maatregelen voor het stimuleren van langer doorwerken zien werkgevers vooral extra vrije dagen voor oudere werknemers, een kortere werkweek of aanpassing van werktijden op individuele basis, en taakverlichting of aanpassing van het takenpakket. Er is over de periode 2008-2014 echter sprake van een algehele afname van concrete (ontzie- en ontwikkel)maatregelen gericht op het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid.

Tabel 5.5

Concrete maatregelen en voorzieningen in bedrijven of vestigingen ten behoeve van het langer doorwerken van werknemers, 2008-2014<sup>a</sup> (in procenten; meerdere antwoorden mogelijk)

	2008 <sup>a</sup>	2010	2012	2014
deeltijd vervroegde uittreding (deeltijd-vut)	-	10,0 $\Delta$	7,7	6,0 $\nabla$
oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige en ploegendienst	-	5,5	5,0	5,7
kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis	-	14,6	15,6 $\Delta$	12,2 $\nabla$
extra vrije dagen bij oudere werknemers	-	24,1 $\Delta$	22,2	18,8 $\nabla$
stimuleren scholings- en/of cursusdeelname	-	6,2	6,9	6,6
taakverbreding/taakroulatie	-	4,1	4,0	3,6
taakverlichting en/of aanpassing takenpakket (jobcrafting)	-	9,8 $\nabla$	10,7	11,8 $\Delta$
loopbaan- en/of functioneringsgesprekken	-	8,4	9,0	9,3
omscholen naar een andere baan/functie	-	2,0	2,1	1,7
teruggang in salaris/functie (demotie)	-	1,9	1,8	1,8
aanpassing van de werkplek	-	7,5	8,2 $\Delta$	5,6 $\nabla$
gezondheidsbeleid/stimuleren van gezondheid ingevoerd	-	3,5	3,9	3,4
er zijn geen voorzieningen/maatregelen getroffen	-	63,7 $\Delta$	63,2	(60,7 $\nabla$ )
andere voorzieningen/maatregelen ten behoeve van langer doorwerken (gevraagd sinds 2014)	-	-	-	6,8
(n)	-	(5518)	(5229)	(5109)

a In 2008 zijn deze vragen niet meegenomen.

$\blacktriangle$ :  $p < 0,05$  (en  $\blacktriangledown$ ): significant positief (negatief) verschil (tweezijdig getoetst), én Cohen's d (effectgrootte) is ten minste 0,20.

$\Delta$  (en  $\nabla$ ): significant, maar Cohen's d (effectgrootte) is kleiner dan 0,20 (Cohen 1988).

Bron: TNO/SZW (WEA'08-'14)

## 5.5 Trends in het bedrijfsbeleid ten aanzien van kwetsbare groepen

De overheid wil meer mensen met een arbeidsbeperking of anderszins kwetsbare groepen laten instromen op de arbeidsmarkt en beter het potentieel benutten van hen die al wel een baan hebben. Kwetsbare groepen zijn werknemers die, als ze eenmaal hun baan verliezen, moeilijk weer aan het werk komen, zoals ouderen, laagopgeleiden en mensen met een chronische aandoening, maar ook werknemers met een tijdelijk contract. In deze paragraaf wordt de trend in het bedrijfsbeleid ten aanzien van kwetsbare groepen beschreven. Tabel 5.6 laat zien dat de inzet van kwetsbare groepen in nog niet een op de tien organisaties een expliciet onderdeel is van hun missie. Dit aandeel was in 2008 echter nog maar iets meer dan 4% en is in 2014 gestegen naar 8,5%. Het percentage werkgevers dat in de afge-

lopen twee jaar personen uit deze groep in dienst heeft genomen, fluctueert sinds 2008 en is in 2014 ruim 16%.

Tabel 5.6

Trends in bedrijfsbeleid ten aanzien van kwetsbare groepen, 2008-2014 (in procenten)

	2008	2010	2012	2014
is het inzetten van kwetsbare groepen expliciet onderdeel van de missie van uw vestiging? (% ja)	4,2▼	4,9	3,8▼	8,5△
(n)	(5330)	(5483)	(5193)	(5102)
heeft uw vestiging in de afgelopen twee jaar bewust personen in dienst genomen afkomstig uit een of meer kwetsbare groepen? (% ja)	15,9△	14,3	13,2▼	16,3△
(n)	(5387)	(5506)	(5214)	(5109)
welke belemmeringen zijn er voor uw vestiging om (meer) personen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen? (meerdere antwoorden mogelijk)				
de verwachte kosten van begeleiding	13,1△	10,5▼	12,6△	10,5▼
financiële risico's door productiviteitsverlies	11,6△	8,9▼	13,0△	9,2▼
de verwachte organisatorische rompslomp	17,0△	13,4	14,3	10,2▼
het werk in onze vestiging leent zich er niet voor	54,7△	56,1△	53,6	49,2▼
onbekendheid met waar kwetsbare	4,5△	3,8	3,3	2,5▼
werkzoekenden kunnen worden gevonden				
kwetsbare werkzoekenden solliciteren niet bij	13,3	12,3	15,5△	9,9▼
onze vestiging				
er zijn geen belemmeringen om kwetsbare	18,4△	15,7▼	17,9	16,7
groepen aan te nemen				
andere belemmeringen om kwetsbare	7,6	7,6	8,4	9,2△
groepen aan te nemen				
weet niet welke belemmeringen er zijn om	6,1▼	9,4	8,2▼	13,9▲
kwetsbare groepen aan te nemen				
(n)	(5387)	(5518)	(5230)	(5109)

▲:  $p < 0,05$  (en ▼): significant positief (negatief) verschil (tweezijdig getoetst), én Cohen's d (effectgrootte) is ten minste 0,20.

△ (en ▼): significant, maar Cohen's d (effectgrootte) is kleiner dan 0,20 (Cohen 1988).

Bron: TNO/szw (WEA'08-'14)

Als belemmering bij het in dienst nemen van mensen uit kwetsbare groepen noemt meer dan de helft van de werkgevers dat de vestiging/het bedrijf zich hier niet voor leent. Andere genoemde belemmeringen zijn het argument dat deze werkzoekenden niet bij het betreffende bedrijf of vestiging zullen solliciteren, de verwachte organisatorische rompslomp en financiële risico's door productieverlies. In 2014 ziet 14% van de bedrijven geen belemme-

ringen. Desondanks voert ruim 91% van de bedrijven geen expliciet beleid voor kwetsbare groepen.

Samenvattend kunnen we stellen dat maar een beperkt deel van de organisaties beleid voert op kwetsbare groepen. In 2014 is dat wel meer dan in het verleden, maar nog steeds maar 8,5%. De meest genoemde reden om geen beleid te voeren op kwetsbare groepen is dat 'het bedrijf zich er niet voor leent'.

Bijna een vijfde van de organisaties geeft aan dat er geen belemmeringen zijn om (meer) personen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen.

## 5.6 Wat drijft werkgevers: de rol van gezondheid

In het voorgaande is vooral ingegaan op trends, op basis van een grootschalige werkgeversenquête. Dit type gegevens biedt echter geen inzicht in achterliggende overwegingen van werkgevers. In deze paragraaf proberen we antwoord te geven op vragen als waarom een werkgever een werknemer zou willen behouden voor de organisatie, en of en wanneer de werkgever zich zal inzetten voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van werknemers, verzuim van werknemers wil voorkomen, dan wel een werknemer die verzuimt extra wil (laten) begeleiden zodat deze behouden blijft voor de organisatie. In hoeverre beïnvloeden, naast factoren als leeftijd en de kwaliteit van het functioneren van de werknemers, factoren als gezondheid en type contract alsook de recessie de beslissingen van de werkgever? Om deze vraag te beantwoorden presenteren we hier de belangrijkste resultaten van een vignettenonderzoek dat is uitgevoerd voor en gepubliceerd door uwv.<sup>6</sup> Een vignettenonderzoek is een vorm van experimenteel onderzoek waarbij men gebruik maakt van denkbeeldige situaties. Daarin kunnen de veronderstelde oorzaken van de werkgeversbeslissingen systematisch worden gevarieerd, zodat vast te stellen is in welke mate deze factoren van invloed zijn op afwegingen en keuzegedrag. Vignettenonderzoek wordt minder gevoelig beschouwd voor sociaal wenselijke antwoorden dan het traditionele vragenlijstonderzoek (bv. Atzmüller en Steiner 2012; Jenkins et al. 2010).

Een aantal factoren die de beslissingen van werkgevers kunnen beïnvloeden, zoals de recessie, de vergrijzing van werknemers en de toename van het aantal werknemers met een tijdelijk contract, treden gelijktijdig op en hangen gedeeltelijk ook onderling samen. Zo heeft de economische crisis gezorgd voor een afname van het aantal banen en is één van de verklaringen voor de stijging in het aandeel van mensen met een flexcontract dat werkgevers vanwege de crisis minder geneigd zouden zijn werknemers in vaste dienst te nemen (Dekker en Aussems 2013; Vlasblom et al. 2013). Opvallend is dat de omvang van de beroepsbevolking met een flexibel contract in Nederland steeds verder toeneemt, terwijl die zich in Europa stabiliseert (Dekker en Aussems 2013). Wagenaar et al. (2012) lieten zien dat werknemers met een tijdelijk contract, vooral in een jaar van recessie, een grotere kans hebben om hun baan te verliezen dan werknemers met een vast contract wanneer er sprake is van gezondheidsproblemen. Ook laten Van der Burg et al. (2014) in hun onderzoek zien dat langdurig zieken hun gezondheid als slechter ervaren. Dit is vooral het geval

bij werknemers met een tijdelijk contract die in de vangnetregeling terecht zijn gekomen, ook wanneer wordt gecorrigeerd voor verschillen in demografische kenmerken (zie ook hoofdstuk 3: § 3.2-3.4). Daarnaast blijkt dat bij vangnetters de ervaren gezondheid tussen 2007 (geen recessie) en 2012 (wel recessie) nog eens extra achteruit is gegaan, zodat gedurende de crisis het verschil in gezondheidsperceptie tussen vangnetters en reguliere werknemers verder vergroot is. In hoeverre speelt hier de werkgever een selecterende rol? Ook deze vraag proberen we te beantwoorden aan de hand van het vignettenonderzoek. Dit probeert inzicht te geven in de factoren die verklaren waarom werkgevers werknemers behouden voor hun organisatie en in de factoren die van invloed zijn op het (extra) inzetten op behoud van werknemers, wanneer die verzuimen.

### 5.6.1 Het vignettenonderzoek

Werkgevers voor dit onderzoek zijn geworven uit de werkgeverssteekproef van de Werkgevers enquête arbeid 2010 (WEA'10; Oeij et al. 2011). Bijna de helft van die werkgevers had aangegeven aan vervolgonderzoek te willen meewerken en is in 2012 opnieuw benaderd, met de vraag om mee te doen aan het vignettenonderzoek.

De deelnemende werkgevers kregen een online vragenlijst aangeboden die bestond uit twee delen: een aantal algemene vragen en de vignetten (situatieschetsen). Elke deelnemer kreeg twee van de vier vignetten voorgelegd. Hier presenteren we de drie vignetten die zich specifiek richten op verschillende vormen van behoud van de werknemer:

- het verlengen van een tijdelijk contract van een werknemer voor de meest voorkomende functie in het bedrijf;
- het behoud van een werknemer bij een reorganisatie van het bedrijf;
- het leveren van extra re-integratie-inspanningen voor een verzuimende werknemer.

Een omschrijving van de drie vignetten en de niveaus van de relevante kenmerken (attributen) is weergegeven in de bijlage bij dit hoofdstuk. Voor uitgebreidere oriëntatie op het vignettenonderzoek en de uitgevoerde analyses zie Houtman et al. (2013).

Uiteindelijk hebben 389 (18%) werkgevers aan de vignettenstudie meegewerkt. In totaal zijn 676 vragenlijsten volledig beantwoord met betrekking tot de drie vignetten. De verdeling van antwoorden van de werkgevers over de drie vignetten was behoorlijk evenwichtig: 35% (n = 236) voor vignet 1 (verlengen contract), 33% (n = 224) voor vignet 2 (behoud bij reorganisatie) en 32% (n = 216) voor vignet 3 (extra verzuiminspanning).

De vignetten zijn geanalyseerd met een conjointanalyse. Dit is een statistische techniek waarbij wordt vastgesteld welke combinatie van een beperkt aantal attributen, in dit geval factoren als gezondheid, kwaliteit van het functioneren, leeftijd en type contract, het meest van invloed is op de keuze of de beslissing van de respondent. De attributen die per vignet zijn meegenomen, verschillen enigszins per vignet (zie hieronder). Door een werkgever meerdere keren een vignet voor te leggen waarbij de attributen steeds random een bepaalde waarde kregen (bv. bepaalde leeftijdsgroep, wel of geen gezondheidsklachten, vast of tijdelijk contract) met de vraag welke van de werknemers hij zou behouden voor de

organisatie, kon de invloed van ieder attribuut onafhankelijk van de andere attributen worden geschat.

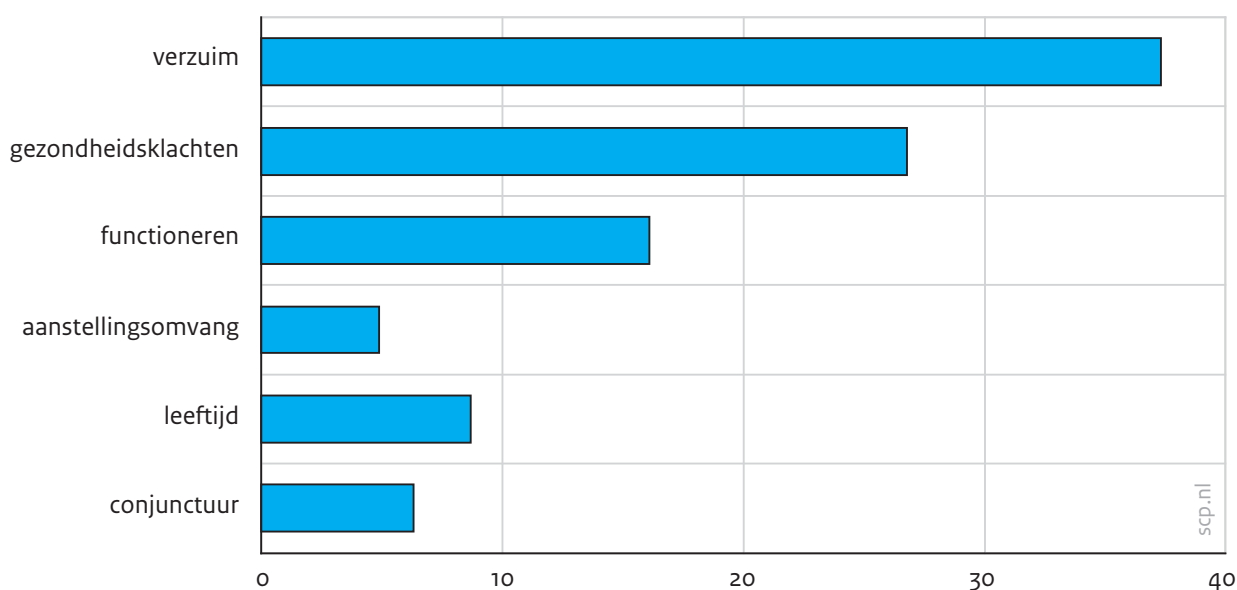
### 5.6.2 Oorzaken van werkgeversbeslissingen per vignet

Bij het behoud van personeel was de vraag van het eerste vignet: gegeven dat u een van de drie hieronder beschreven personen met een tijdelijk contract moet behouden voor uw organisatie, van wie van hen verlengt u het contract? Figuur 5.1 geeft de factoren weer die de keuze beïnvloeden bij het verlengen van het contract.

Verzuim en gezondheidsklachten blijken de belangrijkste factoren bij het verklaren van de keuze van de werkgever wiens contract te verlengen: wanneer er sprake is van verzuim en van gezondheidsklachten is de werkgever duidelijk het minst geneigd het contract te verlengen. Men moet bij voorkeur ook meer dan gemiddeld functioneren. Slecht functioneren is in deze studie niet eens als optie meegenomen, omdat verwacht werd dat deze optie alle variantie zou wegnemen: iemand die slecht functioneert en een tijdelijk contract heeft, behoud je sowieso niet voor de functie. Opvallend genoeg doen leeftijd, conjunctuur en aanstellingsomvang er beduidend minder toe.

Figuur 5.1

Bijdrage van de veronderstelde oorzaken aan de keuze van de werkgever bij het verlengen van contracten, 2013 (in procenten)



Bron: Houtman et al. (2013)

Figuur 5.2 toont de determinanten voor de keuze van een werkgever wie te behouden bij een reorganisatie. Een aantal zaken ligt bij reorganisaties min of meer vast; zo is nog steeds wettelijk bepaald dat bij een reorganisatie werknemers met een vaste aanstelling voorrang genieten boven werknemers met een tijdelijk contract, tenzij de keuze voor de tijdelijke

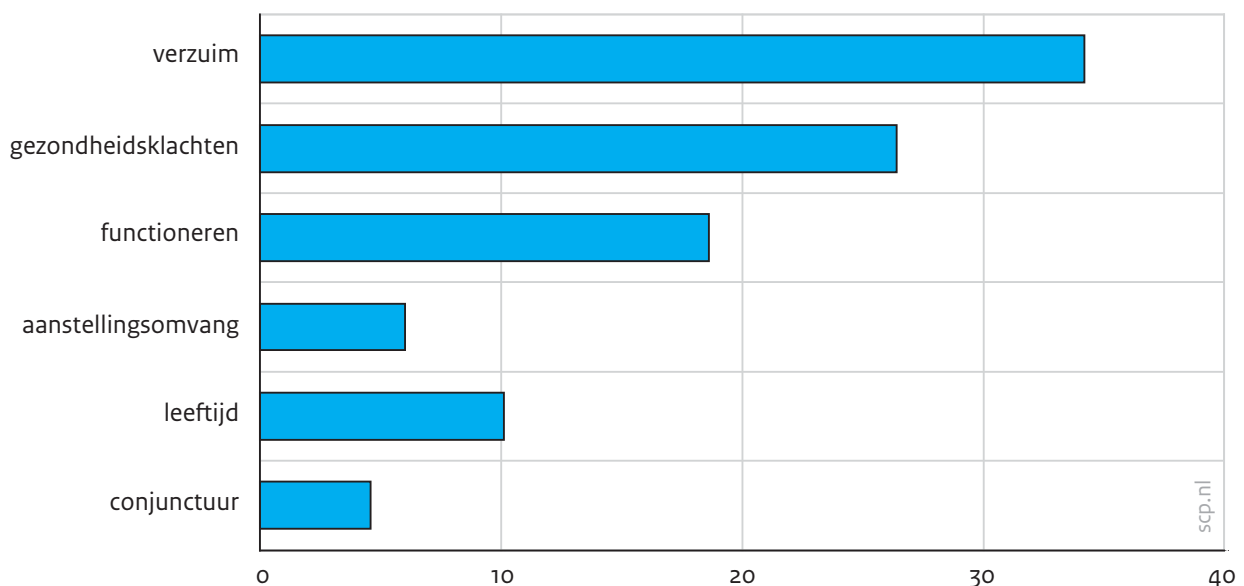


contractant specifiek kan worden onderbouwd. Om deze reden is contracttype hier niet als te variëren kenmerk meegenomen.

De voorkeuren bij het behoud van werknemers bij een reorganisatie lijken sterk op die bij het verlengen van een contract. Ook hier kiest een werkgever dus vooral niet voor medewerkers die verzuimen of gezondheidsklachten hebben. Net als bij het eerste vignet doet het functioneren er ook nu toe en blijkt het een betrekkelijk sterke derde determinant voor de keuze van werkgevers. Ook nu blijken leeftijd, aanstellingsomvang en conjunctuur veel minder belangrijk.

Figuur 5.2

Bijdrage van de veronderstelde oorzaken aan de keuze van de werkgever bij een reorganisatie, 2013 (in procenten)



Bron: Houtman et al. (2013)

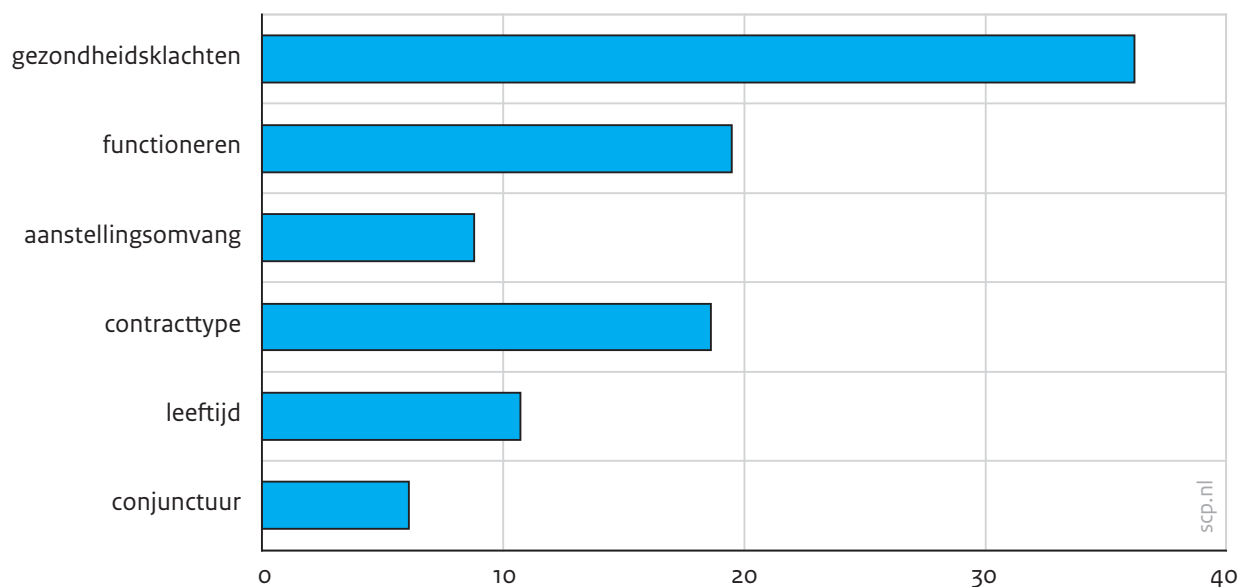
Contracttype (vast versus tijdelijk) is alleen voorgelegd in het vignet waarbij de werkgevers de vraag kregen voorgelegd voor welke kandidaat zij extra re-integratie-inspanningen zouden leveren. Opnieuw wordt de keuze vooral bepaald door de gezondheidsklachten van de werknemer (figuur 5.3). Het functioneren en het contracttype zijn een goede tweede en derde: een werkgever is meer geneigd extra te investeren in een verzuimende werknemer als die uitstekend functioneert en een vast contract heeft. Gemiddeld functioneren en een flexibel contract hebben maakt dus de keuze om bij verzuim extra in iemand te investeren minder voor de hand liggend. Slechts 12% van de werkgevers blijkt zich in te zetten voor een verzuimende werknemer met een tijdelijk contract. Leeftijd, aanstellingsomvang en conjunctuur spelen ook hier opnieuw een betrekkelijk kleine rol.

Om te verifiëren of de manier waarop conjunctuur in de vignetten meetbaar is gemaakt wel goed is geslaagd, is ook gekeken naar de invloed van de financieel-economische situ-

atie van het bedrijf op het keuzegedrag van werkgevers. De veronderstelling is dat een recessie vaak zal leiden tot slechte(re) bedrijfsresultaten. We denken daarom dat een slechte financieel-economische situatie van bedrijven hetzelfde effect heeft als een slechte conjunctuur. In de analyses achteraf zijn contrasten tussen bedrijven bestudeerd en bleek een slechte financieel-economische situatie echter nauwelijks samen te hangen met het voorkeursgedrag van werkgevers bij het behoud van werknemers. Deze situatie beïnvloedt werkgevers wel, maar dan meer in die zin dat ze voorzichtig(er) worden bij het (aannemen en) behouden van personeel. In het onderzoek bleek dit uit het feit dat, wanneer werkgevers na een gedwongen keuze voor een van de drie gepresenteerde situaties en zij in tweede instantie werden gevraagd of zij deze persoon ook echt zouden kiezen bij een slechte conjunctuur, zij vaker aangaven de betreffende keuze toch niet door te zetten (zie Houtman et al. 2013).

**Figuur 5.3**

Bijdrage van de veronderstelde oorzaken aan de keuze van de werkgever bij extra investeringen in verzuimbegeleiding, 2013 (in procenten)



Bron: Houtman et al. (2013)

Samenvattend laat de vignettenstudie zien dat vooral gezondheid (en verzuim) bepaalt of een werkgever een medewerker behoudt en zich hiervoor inspant (in geval van verzuim); een werkgever spant zich meer in voor iemand zonder dan iemand met gezondheidsproblemen. Weliswaar wordt een eventueel gezondheidsprobleem enigszins gecompenseerd door uitstekend functioneren van de werknemer, maar dit functioneren heeft beduidend minder impact op de werkgeversbeslissing dan de gezondheid van de werknemer. Het hebben van een tijdelijk contract – hier alleen onderzocht in relatie tot het leveren van inspanningen bij verzuimende werknemers – hangt samen met beduidend minder inzet om een werknemer te behouden.

Conjunctuureffecten zijn aantoonbaar, maar betrekkelijk gering. Ook leeftijd en aanstellingsomvang zijn van ondergeschikt en beperkt belang als het gaat om het behoud van werknemers.

## 5.7 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk hebben we gezocht naar een antwoord op de vraag hoe werkgevers invulling geven aan hun arbo- en verzuimbeleid en of dit de afgelopen jaren is veranderd, al dan niet onder invloed van de economische recessie.

### Vraag 1: Wat zijn de trends in arbo- en verzuimbeleid binnen bedrijven?

Sinds 2008, het jaar dat het begin van een recessie inluidt, voeren organisaties minder vaak een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uit, en stellen op basis hiervan minder vaak een plan van aanpak op. De mate waarin dit het geval is, is sterk gebonden aan de bedrijfs-grootte. Vele statistieken laten zien dat grote bedrijven er meestal wel één hebben, en dat het probleem vooral bij de kleine bedrijven speelt.

Daarnaast worden er steeds minder contracten met arbodiensten afgesloten, maar worden wel een of meer preventiemedewerkers, extern verzekeraars en andere tussenpersonen of arbodeskundigen ingezet. Echter, een toenemend aandeel van de bedrijven regelt niets (ruim 17% in 2014).

In 2014 vindt ruim 45% van de werkgevers of hun vertegenwoordiger werkdruk het belangrijkste arborisico in het bedrijf of de vestiging. Dit percentage is sinds 2008 toegenomen. Echter, slechts 12% van de bedrijven of vestigingen treft organisatorische verbeteringen, een type maatregel die passend zou zijn bij de aanpak van werkdruk. Het percentage bedrijven dat dit type maatregelen treft, blijkt bovendien te zijn afgenomen. Veel maatregelen betreffen de persoonlijke beschermingsmiddelen – een adequate maatregel tegen schadelijke stoffen – en technische verbeteringen. Beide typen maatregelen worden in het algemeen niet direct in verband gebracht met de aanpak van werkdruk. Onderzoek laat zien dat werkgevers het vaak lastig vinden om werkdruk, of iets breder: psychosociale risico's in het werk, aan te pakken (zie o.a. Houtman et al. 2012; Milczarek en Irastorza 2012). De werkdruk en psychosociale problematiek blijken een gevoelig thema in organisaties (zie ook EU-OSHA 2010; Nieuwe Weme en Janssen 1998).

In lijn met deze constatering is de bevinding dat ook concrete maatregelen gericht op de aanpak van andere specifieke arborisico's minder vaak worden getroffen: 37% van de organisaties neemt anno 2014 geen maatregelen. Bovendien is het aandeel bedrijven dat geen concrete maatregelen neemt groeiende: in 2010 was dit nog 30%. Dit ondanks het feit dat er met enige regelmaat goede praktijken voor de aanpak van werkdruk en reviews hierover zijn gepubliceerd, zowel op het gebied van primaire preventie/aanpak bij de bron (e.g. ILO 2012; Karasek 1992; Kompier en Cooper 1999; Kompier et al. 1996) als ten aanzien van secundaire en tertiaire preventie (zie voor overzichten o.a. Lagerveld en Houtman

2013). Westgaard en Winkel (2011) wijten dit aan het feit dat veel aanpakken te weinig aansluiting vinden bij het primaire proces van bedrijven, waardoor werkgevers het voordeel van zo'n aanpak niet voldoende inzien en dus niets doen.

Organisaties krijgen in beperkte mate steun van de sector of brancheorganisatie op het gebied van arbo. Bijna de helft van de werkgevers is niet bekend met een arbocatalogus. Wel nemen de bekendheid ermee en het gebruik ervan licht toe.

### Vraag 2: Hoe staan werkgevers tegenover het langer doorwerken van werknemers? Wat is hun beleid op dit punt en is dit veranderd?

Bedrijven vinden het in toenemende mate van belang dat werknemers langer doorwerken, maar zetten hier niet navenant op in. Mogelijkheden om vervroegd uit te treden nemen af, en hoewel er wel sprake lijkt van meer maatwerk om oudere werknemers aan het werk te houden, ontbreekt het aan echte faciliteiten om werknemers daarbij te ondersteunen. Het accent ligt vooral op ontzietmaatregelen (werknemers de ruimte bieden om flexibeler te werken of (tijdelijk) minder te werken, dan wel meer thuis te werken); ontwikkelmaatregelen, waarbij het accent ligt op herscholing en doorstroming naar andere functies, worden maar zeer beperkt genomen. Het aandeel bedrijven of vestigingen dat ontzietmaatregelen aanbiedt, neemt echter af. Dit wordt ook geconstateerd door Van Echtelt et al. (2015) op basis van het SCP-werkgeverspanel.

Reeds in 2010 heeft szw een onderzoek uitgevoerd om te zien in hoeverre het perspectief op langer doorwerken zijn weerslag had in cao's (Smits et al. 2010). Daar bleek in 2010 nauwelijks een ontwikkeling in te zien. Wel wordt dan al vaker het leeftijdsbewust personeelsbeleid genoemd in de onderhandelingen voor een nieuwe cao. Echter, ook in 2010 blijkt al dat het percentage werknemers dat aanspraak kan maken op extra vakantieverlof op basis van leeftijd is gedaald sinds 2006. Wel steeg de mogelijkheid om door te werken na het 65e jaar.

### Vraag 3: Welke ontwikkelingen zien we in het bedrijfsbeleid ten aanzien van kwetsbare groepen?

Een beperkt deel van de organisaties voert beleid dat is gericht op kwetsbare groepen. Weliswaar is dat in 2014 meer dan in het verleden, maar het is nog steeds slechts 8,5% van de organisaties. De meest genoemde reden om geen beleid te voeren op kwetsbare groepen is dat 'het bedrijf zich er niet voor leent'.

Ouderen, maar ook andere kwetsbare groepen, zoals werknemers met gezondheidsproblemen of met een tijdelijk contract, maken minder kans om na uitval het werk te hervatten. De vignettenstudie versterkt het beeld dat selectie door werkgevers op gezondheid plaatsvindt. Bij het behouden van werknemers blijkt hun functioneren ook van belang, evenals het wel of niet hebben van een tijdelijk contract, maar de invloed hiervan is aanzienlijk geringer dan die van gezondheid.

Onder kwetsbare groepen vallen in deze rapportage ook de werknemers met een tijdelijk contract. Vooral als zij ziek worden of verzuimen zal een werkgever nauwelijks genegen zijn het contract te verlengen of extra inzet voor werkhervatting te plegen. Of iemand goed of

uitstekend functioneert is ook hier van belang, maar weegt toch minder mee dan de gezondheid. Als een werknemer een tijdelijk contract heeft, zijn bovendien weinig werkgevers bereid om ondanks gezondheidsproblemen en het functioneren het contract te verlengen.

#### Vraag 4: Wat drijft werkgevers bij het behoud van werknemers en is de recessie hierop van invloed?

Een belangrijke bevinding uit de vignettenstudie is dat gezondheid van werknemers een belangrijke factor is bij de inzet van werkgevers om hun werknemers te behouden. Vooral bij gezondheidsproblemen zijn zij minder geneigd zich in te zetten voor het behoud van de werknemer. Ook speelt mee dat de werkgever verplicht is het loon van medewerkers door te betalen in geval van ziekte, maar dat de loondoorbetalingsverplichting ten einde loopt bij het aflopen van het contract. We zien dan ook dat maar 12% van de werkgevers zich inzet voor het behoud van een werknemer wanneer deze verzuimt met een tijdelijk contract.

Het keuzegedrag van werkgevers wordt maar zeer beperkt beïnvloed door de recessie. Wel is door de recessie het aantal beschikbare banen afgenomen, evenals de opname van kwetsbare groepen door de arbeidsmarkt. Deze bevinding wordt onder andere gesteund door het onderzoek van Van der Burg et al. (2014). Zij laten zien dat vangnetters – dit zijn met name zieke werklozen, zieke uitzendkrachten en zieke tijdelijke werknemers na beëindiging van een dienstverband – in 2011 (tijdens de recessie en na sterke reductie van beschikbare banen) zich beduidend minder gezond voelden dan een groep met dezelfde arbeidsmarktkenmerken in 2007, ten tijde van een economische hoogconjunctuur. Uit de vignettenstudie bleek bovendien dat vooral in de situatie van een recessie, werkgevers vaker terugkwamen op hun keuze om het contract te verlengen of zich (extra) in te zetten om iemand te behouden voor hun organisatie.

## Bijlage bij hoofdstuk 5

### Beschrijvingen van de drie vignetten

Wij leggen u zo meteen twee<sup>7</sup> denkbeeldige situaties voor. Beide situaties worden eerst kort beschreven, waarna wij u vragen een keuze te maken. De bedoeling is dat u een keuze maakt vanuit uw eigen rol als werkgever/manager in uw bedrijf en dat u hierbij de meest voorkomende functie die u eerder heeft ingevuld in gedachten houdt.

#### Situatie: Keuze bij verlengen van contracten

Stel er zijn drie werknemers van wie het tijdelijke contract afloopt en u moet nu besluiten van wie u het contract verlengt. U heeft alleen genoeg werk om 1 contract te verlengen. U krijgt zo een aantal keren drie werknemers voorgelegd die op een aantal kenmerken verschillen.

Alle drie de werknemers voldoen aan de opleidings- en ervaringseisen. Zij hebben de meest voorkomende functie in uw bedrijf. U wordt gevraagd uit deze werknemers uw keuze te maken en deze keuze kort toe te lichten.

Bedenkt u wel dat u vanaf 1 januari 2014 verantwoordelijk bent voor uw flexpersoneel (vangnetters) dat uitvalt wegens ziekte tijdens het contract. Het gevolg voor u is een mogelijke premieverhoging die 12 jaar kan doorwerken. De premievaststelling hiervoor wordt echter berekend op basis van de schadelast van twee jaar eerder. Vanaf 1 januari 2012 dus.

De situatie die u bij het maken van uw keuze in het achterhoofd moet houden is dat het >> *hier invullen: economisch goed gaat, vergelijkbaar met de situatie in Nederland in 2007 (OF) economisch slecht gaat, het is crisis, vergelijkbaar met de situatie in Nederland anno 2011* >>.

	kandidaat A	kandidaat B	kandidaat C
leeftijd			
aanstellingsomvang			
functioneren			
gezondheidsklachten			
verzuim			
keuze:			

Werknemers variëren in:

- 1 Leeftijd:
  - a 27 jaar
  - b 43 jaar
  - c 54 jaar
- 2 Aanstellingsomvang:
  - a 24 uur/week
  - b 36 uur/week
- 3 Functioneren:
  - a functioneert gemiddeld
  - b functioneert uitstekend
- 4 Gezondheidsklachten:
  - a geen gezondheidsklachten
  - b klachten aan nek, schouder, arm, rug, waarvoor geen aanpassingen zijn vereist in het werk
  - c klachten aan nek, schouder, arm, rug, waarvoor aanpassingen zijn vereist in het werk (mogelijkheid om subsidie aan te vragen)
  - d overspannenheid/depressieve klachten waarvoor geen aanpassingen zijn vereist in het werk
  - e overspannenheid/depressieve klachten waarvoor aanpassingen zijn vereist in het werk (mogelijkheid om subsidie aan te vragen)
- 5 Verzuim:
  - a geen of weinig verzuim
  - b frequent verzuim
  - c recent langdurig verzuim gehad

Zou u dit contract ook daadwerkelijk verlengen? Ja/nee

Waarom zou u dit contract niet verlengen?

---

---

In welke mate zijn de onderstaande motiveringen op uw keuze van toepassing?

1	2	3	4	5
helemaal niet van toepassing	niet van toepassing	neutraal	van toepassing	helemaal van toepassing

---

ik heb deze keuze gemaakt  
om financiële redenen

ik heb deze keuze gemaakt  
omdat die aantrekkelijk is  
voor de continuïteit van de  
organisatie

ik heb deze keuze gemaakt  
omdat ik vind dat het mijn  
maatschappelijke  
verantwoordelijkheid is om te  
kiezen voor deze kandidaat

---

#### Situatie: Keuze bij behoud werknemer bij reorganisatie

Stel u bent gedwongen om te reorganiseren en dat kost u arbeidsplaatsen. U krijgt zo een aantal keren drie werknemers voorgelegd die op een aantal kenmerken verschillen. Alle drie voldoen aan de opleidings- en ervaringseisen. Zij hebben allen de meest voorkomende functie in uw bedrijf en werken al vijf jaar bij uw bedrijf met een vast contract. Eén van hen kan slechts voor u blijven werken. U moet nu besluiten welke werknemer u gaat behouden. U wordt gevraagd uit deze werknemers uw keuze te maken en deze keuze kort toe te lichten.

De situatie die u bij het maken van uw keuze in het achterhoofd moet houden is dat het: economisch goed gaat, vergelijkbaar met de situatie in Nederland in 2007 (OF) economisch slecht gaat, het is crisis, vergelijkbaar met de situatie in Nederland anno 2011.

De situatie die u bij het maken van uw keuze in het achterhoofd moet houden is dat het >> hier invullen: economisch goed gaat, vergelijkbaar met de situatie in Nederland in 2007 (OF) economisch slecht gaat, het is crisis, vergelijkbaar met de situatie in Nederland anno 2011 >>.



---

leeftijd  
aanstellingsomvang  
functioneren  
gezondheidsklachten  
verzuim

keuze:

---

*Werknemers variëren in:*

- 1 Leeftijd:
  - a 27 jaar
  - b 43 jaar
  - c 54 jaar
- 2 Aanstellingsomvang:
  - a 24 uur/week
  - b 36 uur/week
- 3 Functioneren:
  - a functioneert gemiddeld
  - b functioneert uitstekend
- 4 Gezondheidsklachten:
  - a geen gezondheidsklachten
  - b klachten aan nek, schouder, arm, rug, waarvoor geen aanpassingen zijn vereist in het werk
  - c klachten aan nek, schouder, arm, rug, waarvoor aanpassingen zijn vereist in het werk
  - d overspannenheid/depressieve klachten waarvoor geen aanpassingen zijn vereist in het werk
  - e overspannenheid/depressieve klachten waarvoor aanpassingen zijn vereist in het werk
- 5 Verzuim:
  - a geen of weinig verzuim
  - b frequent verzuim
  - c recent langdurig verzuim gehad

Zou u deze werknemer ook daadwerkelijk behouden? Ja/nee

Waarom zou u deze werknemer niet behouden?

---

---

In welke mate zijn de onderstaande motiveringen op uw keuze van toepassing?

1	2	3	4	5
helemaal niet van toepassing	niet van toepassing	neutraal	van toepassing	helemaal van toepassing

---

ik heb deze keuze gemaakt  
om financiële redenen

ik heb deze keuze gemaakt  
omdat die aantrekkelijk is  
voor de continuïteit van de  
organisatie

ik heb deze keuze gemaakt  
omdat ik vind dat het mijn  
maatschappelijke  
verantwoordelijkheid is om te  
kiezen voor deze kandidaat

---

### Situatie: Keuze bij leveren van extra begeleidings- en re-integratie-inspanningen wanneer werknemer verzuimt

Stel u heeft te maken met drie werknemers die al enige tijd verzuimen. U bent zich bewust van de wettelijke verplichtingen die u als werkgever heeft en u wilt hier ook aan voldoen. U weet dat u in de problemen komt wanneer deze werknemers nog veel langer zullen verzuimen. Naast de wettelijke verplichting bent u bereid tot een *extra* investering in één van deze zieke werknemers.

U krijgt hieronder een aantal keren omschrijvingen van werknemers voorgelegd waarbij zij op een aantal kenmerken verschillen. Alle drie de werknemers voldoen aan de opleidings- en ervaringseisen. Zij hebben allen de meest voorkomende functie in uw bedrijf. U wordt gevraagd te kiezen voor wie van deze werknemers u extra verzuimbegeleiding inzet en deze keuze kort toe te lichten.

Bedenkt u wel dat u vanaf 1 januari 2014 verantwoordelijk bent voor uw flexpersoneel (vangnetters) dat uitvalt wegens ziekte tijdens het contract. Het gevolg voor u is een premieverhoging die 12 jaar kan doorwerken. De premievaststelling hiervoor wordt echter berekend op basis van de schadelast van twee jaar eerder. Vanaf 1 januari 2012 dus.

De situatie die u bij het maken van uw keuze in het achterhoofd moet houden is dat het >> hier invullen: economisch goed gaat, vergelijkbaar met de situatie in Nederland in 2007 (OF) economisch slecht gaat, het is crisis, vergelijkbaar met de situatie in Nederland anno 2011>>.

	kandidaat A	kandidaat B	kandidaat C
leeftijd			
contracttype			
aanstellingsomvang			
functioneren			
gezondheidsklachten			
keuze:			

Werknemers variëren in:

- 1 Leeftijd:
  - a 27 jaar
  - b 43 jaar
  - c 54 jaar
- 2 Aanstellingsomvang:
  - a 24 uur/week
  - b 36 uur/week
- 3 Functioneren:
  - a functioneert gemiddeld
  - b functioneert uitstekend
- 4 Gezondheidsklachten:
  - a geen gezondheidsklachten
  - b klachten aan nek, schouder, arm, rug, waarvoor geen aanpassingen zijn vereist in het werk
  - c klachten aan nek, schouder, arm, rug, waarvoor aanpassingen zijn vereist in het werk
  - d overspannenheid/depressieve klachten waarvoor geen aanpassingen zijn vereist in het werk
  - e overspannenheid/depressieve klachten waarvoor aanpassingen zijn vereist in het werk

- 5 Verzuim:
- a geen of weinig verzuim
  - b frequent verzuim
  - c recent langdurig verzuim gehad

Zou u voor deze werknemer de verzuimbegeleiding ook daadwerkelijk inzetten? Ja/nee

Waarom zou u de verzuimbegeleiding niet inzetten?

---

---

In welke mate zijn de onderstaande motiveringen op uw keuze van toepassing?

1	2	3	4	5
helemaal niet van toepassing	niet van toepassing	neutraal	van toepassing	helemaal van toepassing

---

ik heb deze keuze gemaakt  
om financiële redenen

ik heb deze keuze gemaakt  
omdat die aantrekkelijk is  
voor de continuïteit van de  
organisatie

ik heb deze keuze gemaakt  
omdat ik vind dat het mijn  
maatschappelijke  
verantwoordelijkheid is om te  
kiezen voor deze kandidaat

---

## Noten

- 1 De WEA wordt pas vanaf 2008 uitgevoerd (zie § 5.2). Ten tijde van de meting van 2008 was er nog weinig zichtbaar van een recessie (een recessie die zich pas vanaf oktober 2008 in Nederland openbaarde, dus na de uitvoering van het veldwerk van de WEA). Toch zal vanwege de recente looptijd van de WEA een effect van de recessie moeilijk direct aantoonbaar zijn.
- 2 Aanvullend zijn naar aanleiding van de WEA'14 honderd organisaties herbenaderd: vijftig bedrijven die tijdens de telefonische werving hun medewerking aan de WEA hadden geweigerd en vijftig organisaties die telefonisch wel hun medewerking hadden toegezegd, maar uiteindelijk geen enquête hebben ingevuld. De antwoorden op dit non-responsonderzoek zijn vergeleken met de antwoorden op de WEA-vragenlijst; de verschillen tussen de respondenten en de non-respondenten blijkt niet fundamenteel groot zijn (Van Emmerik et al. 2015: 48-49).
- 3 Zie [www.arboportaal.nl/externe-bronnen/inhoud/wetgeving/arbeidsomstandighedenwet](http://www.arboportaal.nl/externe-bronnen/inhoud/wetgeving/arbeidsomstandighedenwet).
- 4 Zie [www.arboportaal.nl/onderwerpen/maatwerk--en-vangnetregeling](http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/maatwerk--en-vangnetregeling).
- 5 Zie [www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Noticias/Noticias\\_INSHT/2010/Ficheros/conferencia%20europea/conferencia%20presentaciones/Scoreboard%202009%20Report.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Noticias/Noticias_INSHT/2010/Ficheros/conferencia%20europea/conferencia%20presentaciones/Scoreboard%202009%20Report.pdf).
- 6 Zie [www.uwv.nl/overuwv/Images/TNO%20Vignettenstudie%20WIA-instroomstijging.pdf](http://www.uwv.nl/overuwv/Images/TNO%20Vignettenstudie%20WIA-instroomstijging.pdf).
- 7 Iedere werkgever kreeg random maar twee situatieschetsen voorgelegd, ieder vignet in tien random, verschillend samengestelde situaties.

## Literatuur

- Atzmüller, C. en P.M. Steiner (2012). Experimental vignette studies in survey research. In: *Methodology*, jg. 6, nr. 3, p. 128-138.
- Burg, C. van der, B. Cuelenaere, R. Frierson, M. Gielen, P. de Jong, P. Molenaar-Cox, A. Oostveen en C. Schrijvershof (2014). *Veranderingen in de weg naar WIA. Langdurig zieken van 2012 en 2007 vergeleken*. Leiden/Den Haag: Astri/PE. Geraadpleegd via [www.uwv.nl/overuwv/Images/Eindrapportage\\_WnW\\_11.pdf](http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Eindrapportage_WnW_11.pdf).
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (tweede editie). New York: Taylor en Francis.
- Dekker, F. en C. Aussems (2013). *Het arbeidsongeschiktheidsrisico en de transitiekansen van flexwerkers*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd via [www.verwey-jonker.nl/doc/participatie/3918\\_Het-arbeidsongeschiktheidsrisico-en-de-transitiekansen-van-flexwerkers.pdf](http://www.verwey-jonker.nl/doc/participatie/3918_Het-arbeidsongeschiktheidsrisico-en-de-transitiekansen-van-flexwerkers.pdf).
- Echtelt, P. van, R. Schellingerhout en M. de Voogd-Hamelink (2015). *Vraag naar arbeid 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Emmerik, M., E. de Vroome en S. van den Bossche (2015). *Werkgevers enquête arbeid 2014. Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO. Te raadplegen via [www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SF1L0100/view.php?fil\\_id=140](http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SF1L0100/view.php?fil_id=140).
- EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work (2010). *European survey of enterprises on new and emerging risks: managing safety and health at work*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities (European Risk Observatory report). Geraadpleegd via [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/esener1\\_osh\\_management/view](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/esener1_osh_management/view).
- EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work (2016). *Second European survey of enterprises on new and emerging risks (Esener-2) – Overview report: Managing safety and health at work*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Geraadpleegd via <https://osha.europa.eu/nl/tools-and-publications/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener/view>.
- Galen, R. van, J. Sanders, W. Smits en J.F. Ybema (2011). *Dynamiek van de Nederlandse arbeidsmarkt: focus op kwetsbare groepen*. Den Haag: OBT. Geraadpleegd via [www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/dynamiek-op-de-nederlandse-arbeidsmarkt](http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/dynamiek-op-de-nederlandse-arbeidsmarkt).

- Geuskens, G.A., A. Goedele, K.M.O. Hengel, L.L.J. Koppes en J.F. Ybema (2012). Predictors of the willingness and ability to continue working until the age of 65 years. In: *JOEM*, jg. 54, nr. 5, p. 572-578.
- Geuskens, G., S. Heuvel, A. Wind, F. Leijten en L. Meer (2014). *Study on transitions in employment, ability and motivation (Stream). Overzicht van de resultaten*. Leiden: TNO.
- Houtman, I., L. Kok, M. van der Klauw, M. Lammers, Y. Jansen en W. van Ginkel (2012). *Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen niet nemen. Een kwalitatief onderzoek*. Hoofddorp: TNO.
- Houtman, I., R. Steenbeek, M. van Zwieten en S. Andriessen (2013). *Verklaring stijging wia-instroom vanuit werkgeversperspectief. Een vignettenstudie*. Hoofddorp: TNO. Geraadpleegd via [www.uvw.nl/overuww/Images/TNO%20Vignettenstudie%20wia-instroomstijging.pdf](http://www.uvw.nl/overuww/Images/TNO%20Vignettenstudie%20wia-instroomstijging.pdf).
- ILO (2012). *Stress prevention at work checkpoints. Practical improvements for stress prevention in the workplace*. Geneva: International Labour Office. Te raadplegen via *Stress prevention at work checkpoints – practical improvements for stress prevention in the workplace*. Geneva: ILO. Geraadpleegd via [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_177108.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_177108.pdf).
- Jenkins, N., M. Bloor, J. Fischer, L. Berney en J. Naele (2010). Putting it in context. The use of vignettes in qualitative interviewing. In: *Qualitative Research*, jg. 10, p. 175-198.
- Karasek, R. (1992). Stress prevention through work reorganization. A summary of 19 international case studies. In: M.B. Jankanish (red.), *Conditions of work digest – Preventing stress at work* (p. 23-274). Geneva: International Labour Office.
- Kompier, M. en C. Cooper (1999). *Preventing stress, improving productivity. European case studies in the workplace*. London/New York: Routledge.
- Kompier, M.A.J., R.W.M. Gründemann, P. Vink en P.G.W. Smulders (1996). *Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Lagerveld, S. en I. Houtman (2013). *Mental health and return to work*. Geraadpleegd via [https://oshwiki.eu/wiki/Mental\\_health](https://oshwiki.eu/wiki/Mental_health).
- Milczarek, M. en X. Irastorza (red.) (2012). *Drivers and barriers for psychosocial risk management. An analysis of the findings of the European Survey of enterprises on new and emerging risks (Esener)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Geraadpleegd via <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/drivers-barriers-psychosocial-risk-management-esener/view>.
- Nieuwe Weme, J.G.M. en J.P. Janssen (1998). Werkgevers over geestelijke arbeidsongeschiktheid en re-integratie. In: *TBV*, jg. 6, nr. 1, p. 2-7.
- Oeij, P.R.A., E.M.M. de Vroome, K. Kraan, S. van den Bossche en A. Goudswaard (2011). *Werkgevers enquête arbeid 2010. Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO. Geraadpleegd via [www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea](http://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea).
- Oeij, P.R.A., E.M.M. de Vroome, K. Kraan, A. Goudswaard en S. van den Bossche (2013). *Werkgevers enquête arbeid 2012. Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO. Geraadpleegd via [www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea](http://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/wea).
- SER (2014). *Betere zorg voor werkenden. Een visie op de toekomst van de arbeidsgerelateerde zorg* (rapport nr. 7). Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Smits, J.M.P., M. Beeksma, P.W. Feenstra en E.C. Junger-van Hoorn (2010). *Perspectief op langer doorwerken. Een onderzoek naar cao-afspraken tussen sociale partners met betrekking tot langer doorwerken*. Den Haag: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Geraadpleegd via [http://cao.minszw.nl/index.cfm?rubriek\\_id=392840&hoofdmnu\\_item\\_id=16507&menu\\_item\\_id=16626&link\\_id=38054](http://cao.minszw.nl/index.cfm?rubriek_id=392840&hoofdmnu_item_id=16507&menu_item_id=16626&link_id=38054).
- Stegeman, H. (2005). *De conjunctuurgevoeligheid van ziekteverzuim* (rapport nr. 99). Den Haag: Centraal Planbureau.
- szw (2015). *Participatiewet*. Geraadpleegd via [www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet?utm\\_campaign=sea-t-subsidies-a-participatiewet&utm\\_term=participatiewet%202015&gclid=CKm8lOnuz-sUCFTQatAodLIMAcg](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet?utm_campaign=sea-t-subsidies-a-participatiewet&utm_term=participatiewet%202015&gclid=CKm8lOnuz-sUCFTQatAodLIMAcg).

- Vlasblom, J.D., E. Josten en M. de Voogd-Hamelink (2013). *Aanbod van arbeid 2012*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Wagenaar, A.F., M.A.J. Kompier, I.L.D. Houtman, S.N.J. van den Bossche en T.W. Taris (2012). Employment contracts and health selection. Unhealthy employees out and healthy employees. In: *JOEM*, jg. 54, nr. 10, 1192-1200.
- Westgaard, R.H. en J. Winkel (2011). Occupational musculoskeletal and mental health. Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – a systematic review. In: *Applied Ergonomics*, jg. 42, nr. 2, p. 261-296.