



Samenvatting

Gezonde werknemers zijn belangrijk voor het rendement van een bedrijf. Daar zijn de verschillende onderzoekers het wel over eens. Neem alleen al overgewicht dat organisaties jaarlijks zo'n tien procent productiviteitsverlies kost. Gelukkig zijn er verschillende sturingsmogelijkheden om de vitaliteit en inzetbaarheid van werknemers te vergroten. Kleine ingrepen kunnen zo tot grote resultaten leiden. Wanneer organisaties hun personeelszaken kwantificeren en analyseren, zal snel duidelijk worden waar de 'quick wins' zich bevinden en blijken medewerkers big business. HR analytics is hierbij een belangrijk instrument. Kortom: investeren in de gezondheid van medewerkers levert een organisatie harde euro's op.

Medewerkers. Big Business. Rendement van de factor arbeid

Investeren in de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers levert een organisatie geld op, zo blijkt keer op keer uit onderzoek. Bedrijven hebben veel meer sturingsmogelijkheden in handen dan ze zelf denken om het rendement van de factor arbeid te optimaliseren.

Wie zomaar wat feiten en cijfers over de gezondheid en vitaliteit van Nederlandse werknemers op een rijtje zet, ziet al snel dat er op dit terrein voor werkgevers letterlijk veel winst valt te behalen. We worden zieker, zoveel is zeker. De levensverwachting van de gemiddelde Nederlander stijgt weliswaar, maar een kwart van de Nederlanders is chronisch ziek. Van ouderen boven de 65 is momenteel zelfs de helft chronisch ziek. En het aantal chronisch zieken zal de komende jaren alleen maar toenemen. Zo verdubbelt het aantal mensen met diabetes naar verwachting tot ruim 1,3 miljoen in 2025. Daarnaast is bijna de helft van de medewerkers te zwaar, werkt bijna zestig procent in een te hoog tempo, beweegt de helft onvoldoende, rookt een kwart, drinkt een op de vijf te veel, en kampt tien procent van de Nederlandse medewerkers met burn-outklachten, zo blijkt uit verschillende onderzoeken*.

Verzuim is overigens niet de enige graadmeter voor gezondheid en welbevinden van de medewerkers. Volgens Paul Hemp, journalist van de *Harvard Business Review* hebben bedrijven meer last van *presenteïsme* dan dat ze van verzuim hebben. Bij *presenteïsme* is de medewerker wel aanwezig op het werk, maar slechts fysiek. Hij voert zijn werk niet (naar behoren) uit omdat hij rugpijn, hoofdpijn, slaapproblemen of andere gezondheidsklachten heeft. Canadese studies geven aan dat de kosten van *presenteïsme*, uitgedrukt in productieverlies, ruim acht keer hoger liggen dan van ziekteverzuim.

Zorgelijk speelveld

Ziehier de contouren van het (ongezonde) speelveld waarbinnen werkend Nederland opereert. En als we dan weten dat alleen overgewicht organisaties jaarlijks al zo'n tien procent productiviteitsverlies oplevert, dan is de link tussen gezondheid en rendement snel gelegd. Roken is een ander voorbeeld van een onderschatte kostenpost voor organisaties. Jaarlijks kost roken het bedrijfsleven 305 miljoen euro omdat rokers nu eenmaal vaker verzuimen dan niet-rokers, zo blijkt uit statistieken van het RIVM. Het zijn slechts enkele voorbeelden van de kosten die medewerkers die niet gezond en vitaal zijn met zich meebrengen. Het werkelijke beeld is aanzienlijk breder dan dit. De gezondheid en vitaliteit van medewerkers bestrijken namelijk een breed spectrum. Zo zijn er de fysieke, psychische en mentale aspecten van werk die – wanneer een medewerker daarop overbelast wordt – tot ziekteverzuim kunnen leiden. Ook heeft dit uiteraard een relatie met het werkvermogen van de werknemer.



* • 'Body Mass Index bij volwassenen', Katholieke Universiteit Leuven, 2002.
• 'Nederland de Maat Genomen', RIVM, 2012

• CBS (werkdruk en burnout)
• 'Monitor Bewegen en Gezondheid', TNO, 2004
• RIVM Centrum Gezond Leven (roken)

Invloed uitoefenen kan

Grofweg zijn de sturingsmogelijkheden waar het de gezondheid en inzetbaarheid van personeel betreft, te verdelen in vier categorieën:

1. Visie en beleid

Een heldere visie en doelstelling voor het gezondheidsbeleid kan organisaties helpen bij het sturen op rendement van de factor arbeid. Het is daarbij van belang dat leidinggevenden zelf het goede voorbeeld geven, versterken wat er al is, potentiële problemen signaleren en vroeg ingrijpen om verzuim te voorkomen.

2. Onderzoek

Dit deel betreft het meten van de variabelen die een relatie hebben met de gezondheid en vitaliteit van medewerkers. Deze kunnen als uitgangspunt worden genomen voor het vergroten van rendement.

3. Aanpak

De 'aanpak' behelst een sluitende 'bedrijfszorgketen'. Zo kunnen organisaties 'zelfmanagement' stimuleren en faciliteren, een zorgnetwerk rond de organisatie installeren dat direct kan worden ingezet bij dreigende uitval of verzuim van medewerkers, en - zonodig - re-integratietrajecten aanbieden.

4. Middelen

Hiermee vindt het daadwerkelijke 'draaien aan de knoppen' plaats. Dat kan middels zelfmanagement van medewerkers of door inzet van gerichte interventies.

Rendement is maakbaar

Één ding wordt hierbij keer op keer aangetoond. Investeren in gezondheid van medewerkers levert een organisatie sowieso harde euro's op. Zo blijkt onder andere uit een onderzoek van Harvard - *'What's the hard return on employee wellness programs?'* - dat de return on investment van een programma om het welzijn van medewerkers te bevorderen, maar liefst 6:1 is. Met andere woorden: iedere geïnvesteerde euro levert er zes op. Inzet van bedrijfszorginterventies door VGZ in Nederland laten in termen van verzuimwinst alleen al een rendement zien van gemiddeld 3:1. Iedere geïnvesteerde euro in het voorkomen en terugdringen van verzuim wordt hierbij dus driedubbel terugverdiend, uitgedrukt in beperking van verzuimdagen. In tegenstelling tot investeringen in bijvoorbeeld marketing, nieuwe productlocaties of bedrijfsmiddelen, kan een organisatie het rendement van investeringen in 'human capital' zelf sterk beïnvloeden.

Kleine, 'softe' ingrepen die bovendien weinig kosten, kunnen al tot grote, 'harde' resultaten leiden. Medewerkers die zich gewaardeerd en gezien voelen, tevreden zijn en zo nu en dan een schouderklop ontvangen, presteren beter en verzuimen minder dan collega's die ontevreden zijn en niet worden gewaardeerd. Aandacht geven aan de medewerker is vaak al voldoende om resultaten te boeken.

Uit onderzoek van het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup blijkt dat wanneer een leidinggevende geen aandacht besteedt aan de medewerker, deze laatste maar liefst veertig procent minder actief betrokken is bij het werk. Wanneer organisaties hun personeelszaken kwantificeren en analyseren, zal snel duidelijk worden waar de 'quick wins' zich bevinden en blijken medewerkers big business.

Interventies lonen

Uit het overzicht hieronder van VGZ en IZA blijkt dat het verzuim bij medewerkers na interventies aanzienlijk lager is dan daarvoor. De percentages zijn gemiddelden over het jaar 2014 van organisaties die werken met bedrijfszorg.

VGZ

Interventie	Verzuim bij intake*	Verzuim na interventie*
Korte Psychologische Zorg	58%	24%
Bedrijfsmaatschappelijk Werk	38%	26%
Intake Fysiek	22%	17% (Korte Herstelbegeleiding Fysiek) 8% (Lange Herstelbegeleiding Fysiek)

* Percentages betreffen medewerkers waarbij een interventie plaatsvond.

IZA

Interventie	Verzuim bij intake*	Verzuim na interventie*
Korte Psychologische Zorg	57%	18%
Bedrijfsmaatschappelijk Werk	32%	19%
Intake Fysiek	12%	8% (Korte Herstelbegeleiding Fysiek) 8% (Lange Herstelbegeleiding Fysiek)

* Percentages betreffen medewerkers waarbij een interventie plaatsvond.

HR analytics

Niet voor niets is HR analytics het 'buzzword' dat rondzoemt in organisaties, ofwel het kwantificeren van de impact van investeringen in het menselijk kapitaal op de business. Het betreft de financiële return on investment (ROI) van het HR-beleid. Door cijfers te hangen aan alles dat met personeel te maken heeft; verloop, verzuim, productiecapaciteit, het effect van opleidingen, prestaties, enzovoorts, wordt niet alleen duidelijk op welke afdelingen welke investeringen in mensen zijn gedaan, ook kunnen data middels nieuwe technologieën en slimme software aan elkaar worden geknoopt en ontstaan er nieuwe inzichten. Zo kan duidelijk worden dat met de invoering van een nieuw beoordelingssysteem de betrokkenheid van medewerkers groter is geworden, het verzuim naar beneden is gegaan en de productie omhoog. Een analyse kan daarnaast duidelijk maken waar het verzuim grotendeels door wordt veroorzaakt, waardoor medewerkers productiever worden.

Maar wat is bijvoorbeeld het effect van arbeidsmobiliteit op de resultaten van de onderneming, de organisatie-doelstellingen, de productiviteit en klanttevredenheid? De antwoorden liggen voor het oprapen. HR beschikt immers over enorm veel personeelsgegevens.

Die data kan en moet optimaal worden benut ten gunste van de business. Als organisaties precies weten welke competenties bijdragen aan het succes in de organisatie, kan daar een gericht beleid op worden losgelaten en kan de concurrentiekracht worden versterkt. HR zit kortom bovenop een schat aan kostbare informatie waar de organisatie haar voordeel mee kan doen. Veelal een braakliggend terrein bovendien. Want medewerkers vormen vaak het grootste bedrijfskapitaal. Wie hier grip op heeft en weet aan welke knoppen moeten worden gedraaid om dit bedrijfskapitaal optimaal te laten renderen, heeft goud in handen. De rendementen volgen dan vanzelf.

