



Kantoor en thuis: hoe zorg je voor een gezonde balans
Inspectie SZW over risico's en kansen bij hybride werken
Tekst Sandra Roodenburg en Edo Wilcke

De stappen naar hybride werken worden inmiddels gezet. Hoe kijkt de Inspectie SZW daarnaar vanuit het oogpunt van gezond werken?

Inspectie SZW en PSA

De Inspectie SZW gaat in dit artikel in op de kansen en risico's bij hybride werken en de manier waarop een werkgever hybride werken kan integreren in het PSA-beleid van de organisatie. Dit vraagt allereerst om een focus op de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en het voeren van de dialoog met de medewerkers over de veranderingen.

Nu de corona maatregelen afgeschaald zijn, wordt de gang naar de werkplek op kantoor weer steeds vaker gemaakt. Dat dit in de meeste gevallen niet meer voor de volledige werkweek zal zijn wordt steeds meer duidelijk. Een recent rapport van het Sociaal Cultureel Plan Bureau (Josten et al, 2021) bevestigt deze verwachting. In dit onderzoek wordt gerefereerd aan Nieuwsuur waarin gesteld werd dat "bijna de helft van de werkgevers met thuiswerkvoorzieningen verwacht dat er na de coronacrisis blijvend meer vanuit huis wordt gewerkt". Ook de NEA-Covid-19, van TNO, cijfers laten deze verwachting zien.

De balans

Werkgevers en werknemers die aan hybride werken invulling willen geven, zijn met elkaar op zoek naar een nieuwe balans. Ook **gezond** hybride werken gaat om balans. Diverse onderzoeken laten zien dat het werken vanuit huis namelijk meerdere voordelen met zich meebrengt zoals minder reistijd, meer flexibiliteit, meer autonomie en een verbeterde werk-privébalans (Allen et al. 2003; Kossek et al., 2006; Maruyama & Tietze, 2012; Standen et al., 1999; Van den Heuvel et al, 2021). Deze voordelen kunnen vanuit het Job Demands & Resources Model (Schaufeli & Bakker, 2004) gezien worden als "energiebronnen". Deze energiebronnen zijn belangrijk. Zij vormen een belangrijke buffer tegen de taakeisen die met het werk meekomen, zoals de hoeveelheid werk, het werktempo, cognitieve en emotionele belangrijk van het werk. De balans tussen de energiebronnen (job resources) en de taakeisen (job demands) moet goed zijn, om werkstressklachten (en uiteindelijk mogelijk een burn-out) te voorkomen. Het is dus gunstig dat het gedeeltelijk thuiswerken deze belangrijke energiebronnen stimuleert. Onderzoeken van voor de coronapandemie lieten al gunstige effecten zien van gedeeltelijk thuiswerken. Kröll et al. (2017) vonden een verband tussen gedeeltelijk vanuit huis werken en het minder ervaren van stressklachten en ten Brummelhuis et al. (2012) vonden een verband met hogere bevlogenheid.

Er kleven echter ook nadelen aan het thuiswerken. Deze nadelen hangen onder andere samen met het gebruik van ICT-middelen die het thuiswerken mogelijk maken en de continue bereikbaarheid die daaraan inherent is. Dit artikel gaat hier dadelijk verder op in.

Continue bereikbaarheid

Wanneer medewerkers thuis met ICT-middelen werken kunnen zij continu bereikbaar zijn voor het werk. Wanneer zij daadwerkelijk continu bereikbaar zijn brengt dit een risico met zich mee op lange werkdagen, overwerken in de avonden, weekenden en vakanties en het wegvallen van pauzes. Uit onderzoek uitgevoerd door TNO, in samenwerking met de Inspectie SZW, blijken dit inderdaad belangrijke risico's van het thuiswerken ([Eindrapportage-Thuiswerken-incl-bijlagen.pdf \(tno.nl\)](#)). Ook uit een kennissynthese van de Inspectie SZW, over PSA en fysieke belasting in relatie tot thuiswerken van de Inspectie SZW, werd deze conclusie getrokken ([Thuiswerken,+benoem+de+risico's+in+de+RI&E \(1\).pdf](#)).



Continue bereikbaarheid ligt ook ten grondslag aan het ontstaan van telepressure: een druk en noodzaak die medewerkers kunnen voelen om snel te reageren op werk gerelateerde berichten en ICT (Barber & Santuzzi, 2015). Door lange werkdagen, te weinig pauzes, regelmatig overwerken en het ervaren van telepressure kunnen medewerkers onvoldoende loskomen van het werk. Onderzoek van o.a. Derks & Bakker (2014) laat dan ook zien dat door het gebruik van ICT-middelen buiten werktijd het lastiger is om mentaal los te komen van het werk. Het kunnen loskomen van het werk wordt in de wetenschappelijke literatuur omschreven als psychologische detachment (Sonnentag & Fritz, 2007). Psychologische detachment impliceert twee belangrijke aspecten (Sonnentag & Fritz, 2007): (1) De medewerker is niet meer betrokken bij het werk en/of werk gerelateerde taken. (2) De medewerker denkt niet meer aan werk gerelateerde zaken. Het zowel fysiek als mentaal niet meer met het werk bezig zijn is een belangrijk onderdeel van het herstelproces van de medewerker (o.a. Sonnentag & Bayer, 2005).

Zoals eerder gesteld krijgen medewerkers in het werk te maken met taakeisen. Naast het bufferen van taakeisen door energiebronnen, zoals het JDR-model omschrijft, is herstel van taakeisen belangrijk om niet in een uitputtingsproces te geraken. Wanneer psychologisch loskomen van het werk onvoldoende gebeurt, kan een medewerker onvoldoende herstellen. Dit kan leiden tot uitputting, stressklachten en mogelijk zelfs tot burn-out (Sonnentag, Binnewies, & Mojza, 2010). Door continue bereikbaarheid kan het ook mogelijk zijn dat werk en privé door elkaar heen gaan lopen. Hierdoor kan de werk-privé balans verstoord raken of kan een werk-privé conflict ontstaan. Resultaten van wetenschappelijk studies rondom het verstoren van de werk-privébalans door het gebruik van ICT lopen echter uiteen. Door de toename aan autonomie en flexibiliteit kan de werk-privé balans juist verbeteren. Het gebruik van ICT-middelen en de bijkomende continue bereikbaarheid lijkt echter vooral stress te kunnen veroorzaken wanneer de druk vanuit het werk interfereert met de mogelijkheid om plezierige tijd door te brengen met familie en vrienden en wanneer een medewerker niet meer kan voldoen aan familieverplichtingen of andere verplichtingen buiten het werk (o.a. Boswell & Olson-Buchanan, 2007).

Sociale contacten

Onderzoeken die uitgevoerd zijn tijdens de coronapandemie laten ook zien dat medewerkers het gebrek aan sociale contacten en sociale steun als belangrijk nadeel van het thuiswerken ervaren (Van den Heuvel et al, 2021; Josten et al, 2021). Sociale steun is een belangrijke energiebron binnen het JDR-model, om taakeisen te bufferen. Het is echter aannemelijk dat bij hybride werken de sociale contacten weer zullen verbeteren en daarmee het ervaren van sociale steun zal toenemen. Aandacht voor sociale contacten en sociale steun blijft uiteraard wel een belangrijk aandachtspunt bij het hybride werken.

Risicogroepen

Naast risicofactoren zijn er ook groepen die meer kwetsbaar zijn wanneer het gaat om thuiswerken. Uit het eerder genoemde gezamenlijk onderzoek tussen TNO en de Inspectie SZW blijkt dat jongeren, vrouwen, werknemers met een flexibele arbeidsrelatie, werknemers met thuiswonende kinderen of met andere zorgtaken, werknemers met een matige tot slechte gezondheid en werknemers met een hoog risico op het gebied van stressklachten een groter risico lopen als het gaat om de nadelige effecten van het thuiswerken. Omdat dit onderzoek uitgevoerd is ten tijde van de coronapandemie is niet direct te herstellen of deze groepen ook kwetsbaarder zijn bij een hybride vorm van werken waarin er weer meer op kantoor gewerkt gaat worden. Gezien de aard van de groepen is het aan te bevelen hier in de RI&E aandacht voor te hebben.

TNO werkdrukmodel

Het TNO werkdrukmodel is een model waarin de balans tussen taakeisen en energiebronnen, en de mogelijke effecten van een disbalans, zijn opgenomen. Recentelijk heeft TNO dit model, in opdracht



van de Inspectie SZW, verrijkt specifiek voor het gebruik van ICT en/of mobiele apparaten (Van Dam, In der Maur, & Willemsen, 2021). Dit model geeft een eerste inzicht in hoe de hierboven omschreven factoren elkaar mogelijk beïnvloeden. Het model kan helpen bij het tot stand komen van de Risico Inventarisatie & Evaluatie en het zicht krijgen op mogelijke maatregelen. Het model en het bijbehorende rapport is te vinden via: <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/technostress-een-rapport-voor-de-inspectie-szw/>

De Risico Inventarisatie & Evaluatie

Artikel 5 lid 4 van de Arbowet ten aanzien van de RI&E luidt: *“De risico-inventarisatie en -evaluatie wordt aangepast zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring, gewijzigde werkmethoden of werkomstandigheden of de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening daartoe aanleiding geven”*. Wanneer gekozen wordt voor een hybride werkvorm in plaats van vrijwel net zoveel werken op kantoor als voor de coronapandemie, is er sprake van een *gewijzigde werkmethode*. Aanleiding dus om de RI&E te actualiseren.

Om werkstress tegen te gaan is de eerder genoemde balans tussen taakeisen en energiebronnen van belang. Daarnaast speelt herstel van het werk een belangrijke rol in het tegengaan van ernstige vermoeidheid en stressklachten. Onderwerpen die bij hybride werken om een nadere invulling of actualisering vragen zijn zodoende, sociale contacten/sociale steun, bereikbaarheid, scheiding tussen werk en privé en herstelmogelijkheden. Ook verdienen specifieke risicogroepen (jongeren, vrouwen, werknemers met een flexibele arbeidsrelatie, werknemers met thuiswonende kinderen of met andere zorgtaken, werknemers met een matige tot slechte gezondheid en werknemers met een hoog risico op het gebied van stressklachten) aandacht.

Naast deze factoren die invloed hebben op werkstress is het belangrijk de RI&E te herzien op de onderwerpen intern en extern ongewenst gedrag. Mogelijk zijn de risico's veranderd. Opvang na een telefonisch agressie incident in de thuissituatie kan bijvoorbeeld beperkt zijn. Ongewenst gedrag, zowel door internen als externen, kan bijvoorbeeld veel meer digitaal plaats zijn gaan vinden.

Naast het actualiseren van de RI&E op PSA-risico's is het ook belangrijk de RI&E te actualiseren op de risico's door fysieke belasting in relatie tot thuiswerken. Vooral beeldschermwerk/ergonomische werkplekinrichting en sedentair gedrag (veel zitten) zijn hierbij belangrijke aspecten. De RI&E is volledig als het Plan van Aanpak voor PSA en thuiswerken hier integraal deel van uitmaakt.

Maatregelen

Wanneer PSA-risico's cyclisch worden aangepakt is de RI&E het uitgangspunt voor de meest passende maatregelen. Huidige inzichten laten zien dat het in ieder geval belangrijk is een sociale norm te creëren die geen continue bereikbaarheid van medewerkers verlangt (o.a. Barber & Santuzzi, 2015). Hierbij is het belangrijk dat leidinggevendenden het goede voorbeeld geven, bijvoorbeeld door geen e-mails in het weekend te sturen. Ook het voeren van de dialoog met medewerkers over thuiswerken en hybride werken is belangrijk, om gezamenlijk tot een gezonde werkvorm te komen. Het rapport van het Sociaal Cultuur Planbureau (Josten et al, 2021) vermeldt de volgende aandachtspunten bij het vinden van goede balans tussen thuis en op locatie werken:

- Geef werknemers voldoende keuzemogelijkheden bij hybride werken na afloop van de coronamaatregelen.
- Behoud de grotere zeggenschap over de werktijden bij thuiswerken want dit is een belangrijk pluspunt voor werknemers.
- Hou in de gaten of de onderlinge steun van collega's hoog blijft bij hybride werken en zorg ervoor dat leren van elkaar voldoende mogelijk blijft.

Deze maatregelen stimuleren de energiebronnen waarvan eerder in dit artikel het belang is uitgelegd.



Evaluatie

Het advies is om na verloop van tijd de maatregelen met medewerkers te evalueren en bij te stellen wanneer nodig. Blijf in gesprek over deze nieuwe werkvorm en zie toe op het welzijn van de medewerkers in deze nieuwe werkvorm. We gaan deels op andere voet verder, met mooie nieuwe kansen om het welzijn van de werknemer (verder) te verbeteren.

Sandra Roodenburg is werkzaam als specialist Arbeid & Organisatie bij het Kenniscentrum van de Inspectie SZW

Edo Wilcke is werkzaam als onderzoeker bij de afdeling Analyse en Onderzoek van de Inspectie SZW.

Referenties

Allen, D., Renn, R., & Griffeth, R. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation, and role boundaries. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management. Research in personnel and human resources management*, Vol. 22 (pp. 125–163).

Barber, L., K., & Santuzzi, A., M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of occupational health psychology*, 20(2), 172-189.

Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: *The role of work attitudes and work-life conflict. Journal of management*, 33, 592-610.

Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Journal of Applied Psychology*, 63, 411–440.

Hybride werken vraagt om een actualisering van de RI&E, Kennissynthese PSA en fysieke belasting in relatie tot thuiswerken, Inspectie SZW, 2021. [Thuiswerken,+benoem+de+risico's+in+de+RI&E \(1\).pdf](#)

Josten, E., Merens, A. (2021), Thuis of terug naar kantoor: Plus- en minpunten voor het thuiswerken voor het welbevinden van werknemers, *SCP-Publicatie*, Sociaal Cultureel Planbureau.

Kossek, E., Lautsch, B., & Eaton, S. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367

Kröll, C., Doeblér, P., & Nüesch, S. (2017). Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 677–693.

Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450 –469.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Sonnentag, S., & Bayer, U. V. (2005). Switching of mentally: predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 393-414.



Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965–976.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: develop and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204-221.

Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368–381.

Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113–120.

Van Dam, L., In der Maur, M., Willemsen, J. (2021). Technostress. Een rapport voor de Inspectie SZW, TNO 2021. <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/technostress-een-rapport-voor-de-inspectie-szw/>

Van den Heuvel, S., Bouwens, L., Rosenkrantz N., Zoomer, T., & Wiezer, N. (2021). Thuiswerken: Risico, Gezondheidseffecten en Maatregelen, *Samenwerkingsproject ISZW en TNO*, TNO Publicatie. [Eindrapportage-Thuiswerken-incl-bijlagen.pdf \(tno.nl\)](#)