

DOKTER AAN ZET? BALANCEREN TUSSEN TWEE WERELDEN

Ziekteverzuim vormt een structureel probleem in het Nederlandse primair onderwijs, met gemiddelde verzuimpercentages die hoger liggen dan in andere sectoren. In 2023 bedroeg het ziekteverzuim in deze sector 6,0%, vergeleken met een nationaal gemiddelde van 4,7% (CBS, 2023). De oorzaken van dit verzuim zijn divers. Uit onderzoek blijkt dat onder andere personeelstekorten en een hoge emotionele belasting (door interacties met leerlingen en ouders) oorzaken zijn van het hogere gemiddelde verzuimpercentage (CBS, 2023).

De gevolgen van dit verzuim raakt het onderwijs op verschillende manieren. Zo heeft het gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs, maar ook op de financiële positie van schoolbesturen.

Het beïnvloeden (lees: de reductie) van verzuimcijfers is dan ook een belangrijke thema voor leidinggevend. Dit whitepaper onderzoekt de invloed van leidinggevend op ziekteverzuim in het primair onderwijs en maakt daarbij gebruik van wetenschappelijke studies, casestudies en vergelijkingen met andere sectoren, zoals de zorg. De centrale vraag is: Hoe kunnen leidinggevend het ziekteverzuim in het primair onderwijs reduceren?

FEITEN EN CIJFERS

ALGEMENE TRENDS

Volgens het CBS (2023) behoort het ziekteverzuim in het primair onderwijs tot de hoogste in de publieke sector. In 2022 was het ziekteverzuim in het primair onderwijs 6,5%. De oorzaken zijn vaak gerelateerd aan werkdruk (32%), psychosociale belasting (20%) en fysieke klachten (12%) (TNO, 2022). Langdurig verzuim (meer dan zes weken) maakt bijna 40% van het totaal uit, wat wijst op een onderliggende problematiek die verder gaat dan incidentele ziekmeldingen.

Opvallend is dat het ziekteverzuim in het primair onderwijs op veel gebieden gelijke tred houdt met het ziekteverzuim in de zorg. In 2022 lag het ziekteverzuim in de zorg op 6.5%. Diverse wetenschappers concluderen (over een langere periode) dat sectoren met een hoge zelfstandige verantwoordelijkheid én veel sociale interacties extra risico lopen als het gaat om ziekteverzuim (Breunis, 2006).

FINANCIËLE EN ONDERWIJSKUNDIGE GEVOLGEN

De kosten van ziekteverzuim zijn enorm. Uit de beschikbare openbare gegevens blijkt dat elke verzuimdag in het primair onderwijs gemiddeld €250-€500 kost¹, inclusief

¹ Recente berekening van VGS laat zien dat een zieke leerkracht gemiddeld 380 euro per ziektedag kost, nog los van eventuele vervangingskosten die voor eigen rekening komen.

vervangingskosten en productiviteitsverlies (Sazas, 2024). Bij langdurig verzuim kunnen deze kosten door additionele posten verder oplopen. Schattingen wijzen uit dat de totale kosten van ziekteverzuim in het onderwijs jaarlijks in de honderden miljoenen euro's lopen. Daarnaast blijkt dat ook de onderwijsresultaten verminderen als er frequent verzuim is dat voortdurend opgevangen dient te worden door anderen. Afhankelijk van de gekozen methode van onderzoek varieert de daling in onderwijsresultaten tussen de 3% en 10% (Gershenson, 2016).

TERUGDRINGEN ZIEKTEVERZUIM

Bovenstaande feitenanalyse geeft aan dat het reduceren van verzuim een belangrijk thema is voor HR-medewerkers en leidinggevenden. Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed die leidinggevenden kunnen uitoefenen op het ziekteverzuim onder personeelsleden. Uit deze onderzoeken komen drie belangrijke conclusies naar voren:

- Leidinggevenden hebben een (grote) invloed op de mate waarin er binnen een organisatie ruimte is om vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid te bespreken.
- Organisaties waarin leidinggevenden geschoold zijn rondom duurzame inzetbaarheid hebben doorgaans een lager ziekteverzuim dan vice versa.
- Leidinggevenden kunnen een (beperkte) rol spelen in het beïnvloeden van privé-gerelateerd verzuim.

OPEN GESPREK

Om verzuimcijfers duurzaam te beïnvloeden is het van belang dat er een 'health culture' is binnen een organisatie. Een cultuur waarin het gesprek over duurzame inzetbaarheid op een transparante en structurele wijze plaatsvindt. Volgens een systematische review van wetenschappelijke bevindingen door Hermoso et al. (2020) zijn interventies gericht op individuele begeleiding en open dialoog bewezen effectief in het reduceren van verzuim. Deze aanpak vergroot het vertrouwen van werknemers in hun leidinggevenden. Dit leidt tot een betere werk-privébalans en een vermindering van langdurig verzuim.

Uit een meta-analyse van Lohaus en Habermann (2019) blijkt verder dat interventies waarbij werknemers gestimuleerd worden om openlijk kwesties zoals werkdruk te bespreken, zowel de tevredenheid als de fysieke en mentale gezondheid verbeteren. Deze communicatie bevordert proactieve oplossingen en vermindert zowel kortdurend als langdurig verzuim. In dit verband is het van belang op te merken dat werkgevers gemakkelijker spreken over dit thema dan werknemers. Daarbij hebben werkgevers ook vaker het idee dat er voldoende maatregelen zijn tegen duurzame inzetbaarheid, terwijl medewerkers van diezelfde organisaties aangeven dat er te weinig kennis en aandacht voor duurzame inzetbaarheid is. Dit verschil is enerzijds te verklaren door een verschil in belangen van werkgever en werknemer, maar geeft tegelijkertijd aan dat beleid, interventies en het gesprek over duurzame inzetbaarheid alleen effectief is als er vanuit beide kanten draagvlak is (Lohaus en Habermann, 2019).

KENNIS EN VAARDIGHEDEN

Dat kennis en vaardigheden ook voor personeelsleden van belang zijn is al langer breed aangetoond. Uit onderzoek van Xenikou en Simosi (2006) bleek namelijk al dat transformationeel leiderschap, ondersteund door training van personeelsleden, leidt tot een hogere motivatie en betrokkenheid en uiteindelijk tot een lager ziekteverzuim. Uit onderzoek blijkt daarnaast dat kennis en vaardigheden van leidinggevendenden van belang zijn in het terugdringen van verzuim. Zo blijkt dat leidinggevendenden die scholing gevolgd hadden op het gebied van stressmanagement en conflictbemiddeling het verzuim in hun organisatie met 10-15% konden verlagen (Bakker & Demerouti, 2017).² Training in deze vaardigheden stelt hen in staat om proactief om te gaan met signalen van stress en werkdruk. Dit kan langdurig verzuim voorkomen. Ook uit een meta-analyse van Kuoppala et al. (2008) blijkt dat leiderschap gericht op welzijn en coaching significante positieve effecten heeft op de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers.

INVLOED VAN LEIDINGGEVENDEN OP PRIVÉ-GERELATEERD VERZUIM

Privé-gerelateerd verzuim, zoals mantelzorg, financiële problemen of gezondheidskwesties, vormt een aanzienlijk deel van het totale verzuim. Hoewel deze factoren buiten de directe invloed van leidinggevendenden liggen, kunnen zij de impact ervan wel mitigeren. Dit mitigeren ontstaat voornamelijk door de mate waarin ze een ondersteunende en begripvolle werkomgeving creëren. Uit onderzoek blijkt dat een open communicatieklimaat en empathisch leiderschap bijdragen aan het welzijn van werknemers, wat ook hun persoonlijke uitdagingen positief kan beïnvloeden. Onderzoek door Schaufeli et al. (2017) naar de impact van zogenaamd 'engaging leadership' toont aan dat leiders die autonomie, competentie en verbondenheid bij werknemers bevorderen, niet alleen hun betrokkenheid op het werk kan vergroten, maar ook een indirect effect hebben op het verminderen van stressfactoren die kunnen leiden tot verzuim, zowel in werk- als privécontexten. Dit effect wordt versterkt door verhoogde steun en begrip van leidinggevendenden bij persoonlijke problemen (Schaufeli, 2017).

BEPERKINGEN

Bovenstaande analyse laat zien dat leidinggevendenden invloed kunnen uitoefenen op verzuimcijfers. Wat dat betreft hebben leidinggevendenden een belangrijke taak en opdracht. Tegelijkertijd dient opgemerkt te worden dat deze invloed gelimiteerd is. Het is dus niet mogelijk om de hypothese te verdedigen dat hoog ziekteverzuim bij een organisatie altijd causaal gerelateerd is aan het leidinggevend vermogen. Ziekteverzuim is altijd multifactorieel, waarbij leidinggevendenden niet alleen de belangen van de individuele medewerker dienen, maar ook het bredere organisatiebelang.

² De verlaging van het ziekteverzuim is relatief ten opzichte van het aanwezige ziekteverzuim.

SAMENVATTING EN CONCLUSIE

In dit korte whitepaper stond de vraag centraal in hoeverre leidinggevende invloed kunnen uitoefenen op het verzuim binnen de organisatie. Een uitputtende analyse van de literatuur is niet te geven -en niet de doelstelling- in dit whitepaper. Wel geeft dit whitepaper inzichten die voor leidinggevendenden van belang zijn in het vormgeven en uitvoeren van het verzuimbeleid.

Concluderend kunnen we stellen dat leidinggevendenden invloed kunnen uitoefenen op de verzuimcijfers in hun organisatie. Daarmee is niet gezegd dat verzuimcijfers 'maakbaar' of 'vormbaar' zijn, maar daarmee is wel helder dat leidinggevendenden een belangrijke verantwoordelijkheid hebben rondom de (duurzame) inzetbaarheid van werknemers. De dokter of de leidinggevende aan zet? Het is balanceren tussen twee werelden.

FEITEN EN CIJFERS

ALGEMENE TRENDS

Volgens het CBS (2023) behoort het ziekteverzuim in het primair onderwijs tot de hoogste in de publieke sector. In 2022 was het ziekteverzuim in het primair onderwijs 6,5%. De oorzaken zijn vaak gerelateerd aan werkdruk (32%), psychosociale belasting (20%) en fysieke klachten (12%) (TNO, 2022). Langdurig verzuim (meer dan zes weken) maakt bijna 40% van het totaal uit, wat wijst op een onderliggende problematiek die verder gaat dan incidentele ziekmeldingen.

Opvallend is dat het ziekteverzuim in het primair onderwijs op veel gebieden gelijke tred houdt met het ziekteverzuim in de zorg. In 2022 lag het ziekteverzuim in de zorg op 6.5%. Diverse wetenschappers concluderen (over een langere periode) dat sectoren met een hoge zelfstandige verantwoordelijkheid én veel sociale interacties extra risico lopen als het gaat om ziekteverzuim (Breunis, 2006).

FINANCIËLE EN ONDERWIJSKUNDIGE GEVOLGEN

De kosten van ziekteverzuim zijn enorm. Uit de beschikbare openbare gegevens blijkt dat elke verzuimdag in het primair onderwijs gemiddeld €250-€500 kost³, inclusief vervangingskosten en productiviteitsverlies (Sazas, 2024). Bij langdurig verzuim kunnen deze kosten door additionele posten verder oplopen. Schattingen wijzen uit dat de totale kosten van ziekteverzuim in het onderwijs jaarlijks in de honderden miljoenen euro's lopen. Daarnaast blijkt dat ook de onderwijsresultaten verminderen als er frequent verzuim is dat voortdurend opgevangen dient te worden door anderen. Afhankelijk van de gekozen methode van onderzoek varieert de daling in onderwijsresultaten tussen de 3% en 10% (Gershenson, 2016).

³ Recente berekening van VGS laat zien dat een zieke leerkracht gemiddeld 380 euro per ziektedag kost, nog los van eventuele vervangingskosten die voor eigen rekening komen.

TERUGDRINGEN ZIEKTEVERZUIM

Bovenstaande feitenanalyse geeft aan dat het reduceren van verzuim een belangrijk thema is voor HR-medewerkers en leidinggevenden. Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed die leidinggevenden kunnen uitoefenen op het ziekteverzuim onder personeelsleden. Uit deze onderzoeken komen drie belangrijke conclusies naar voren:

- Leidinggevenden hebben een (grote) invloed op de mate waarin er binnen een organisatie ruimte is om vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid te bespreken.
- Organisaties waarin leidinggevenden geschoold zijn rondom duurzame inzetbaarheid hebben doorgaans een lager ziekteverzuim dan vice versa.
- Leidinggevenden kunnen een (beperkte) rol spelen in het beïnvloeden van privé-gerelateerd verzuim.

OPEN GESPREK

Om verzuimcijfers duurzaam te beïnvloeden is het van belang dat er een 'health culture' is binnen een organisatie. Een cultuur waarin het gesprek over duurzame inzetbaarheid op een transparante en structurele wijze plaatsvindt. Volgens een systematische review van wetenschappelijke bevindingen door Hermoso et al. (2020) zijn interventies gericht op individuele begeleiding en open dialoog bewezen effectief in het reduceren van verzuim. Deze aanpak vergroot het vertrouwen van werknemers in hun leidinggevenden. Dit leidt tot een betere werk-privébalans en een vermindering van langdurig verzuim.

Uit een meta-analyse van Lohaus en Habermann (2019) blijkt verder dat interventies waarbij werknemers gestimuleerd worden om openlijk kwesties zoals werkdruk te bespreken, zowel de tevredenheid als de fysieke en mentale gezondheid verbeteren. Deze communicatie bevordert proactieve oplossingen en vermindert zowel kortdurend als langdurig verzuim. In dit verband is het van belang op te merken dat werkgevers gemakkelijker spreken over dit thema dan werknemers. Daarbij hebben werkgevers ook vaker het idee dat er voldoende maatregelen zijn tegen duurzame inzetbaarheid, terwijl medewerkers van diezelfde organisaties aangeven dat er te weinig kennis en aandacht voor duurzame inzetbaarheid is. Dit verschil is enerzijds te verklaren door een verschil in belangen van werkgever en werknemer, maar geeft tegelijkertijd aan dat beleid, interventies en het gesprek over duurzame inzetbaarheid alleen effectief is als er vanuit beide kanten draagvlak is (Lohaus en Habermann, 2019).

KENNIS EN VAARDIGHEDEN

Dat kennis en vaardigheden ook voor personeelsleden van belang zijn is al langer breed aangetoond. Uit onderzoek van Xenikou en Simosi (2006) bleek namelijk al dat transformationeel leiderschap, ondersteund door training van personeelsleden, leidt tot een hogere motivatie en betrokkenheid en uiteindelijk tot een lager ziekteverzuim.

Uit onderzoek blijkt daarnaast dat kennis en vaardigheden van leidinggevendenden van belang zijn in het terugdringen van verzuim. Zo blijkt dat leidinggevendenden die scholing gevolgd hadden op het gebied van stressmanagement en conflictbemiddeling het verzuim in hun organisatie met 10-15% konden verlagen (Bakker & Demerouti, 2017).⁴ Training in deze vaardigheden stelt hen in staat om proactief om te gaan met signalen van stress en werkdruk. Dit kan langdurig verzuim voorkomen. Ook uit een meta-analyse van Kuoppala et al. (2008) blijkt dat leiderschap gericht op welzijn en coaching significante positieve effecten heeft op de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers.

INVLOED VAN LEIDINGGEVENDEN OP PRIVÉ-GERELATEERD VERZUIM

Privé-gerelateerd verzuim, zoals mantelzorg, financiële problemen of gezondheidskwesties, vormt een aanzienlijk deel van het totale verzuim. Hoewel deze factoren buiten de directe invloed van leidinggevendenden liggen, kunnen zij de impact ervan wel mitigeren. Dit mitigeren ontstaat voornamelijk door de mate waarin ze een ondersteunende en begripvolle werkomgeving creëren. Uit onderzoek blijkt dat een open communicatieklimaat en empathisch leiderschap bijdragen aan het welzijn van werknemers, wat ook hun persoonlijke uitdagingen positief kan beïnvloeden. Onderzoek door Schaufeli et al. (2017) naar de impact van zogenaamd 'engaging leadership' toont aan dat leiders die autonomie, competentie en verbondenheid bij werknemers bevorderen, niet alleen hun betrokkenheid op het werk kan vergroten, maar ook een indirect effect hebben op het verminderen van stressfactoren die kunnen leiden tot verzuim, zowel in werk- als privécontexten. Dit effect wordt versterkt door verhoogde steun en begrip van leidinggevendenden bij persoonlijke problemen (Schaufeli, 2017).

BEPERKINGEN

Bovenstaande analyse laat zien dat leidinggevendenden invloed kunnen uitoefenen op verzuimcijfers. Wat dat betreft hebben leidinggevendenden een belangrijke taak en opdracht. Tegelijkertijd dient opgemerkt te worden dat deze invloed gelimiteerd is. Het is dus niet mogelijk om de hypothese te verdedigen dat hoog ziekteverzuim bij een organisaties altijd causaal gerelateerd is aan het leidinggevend vermogen. Ziekteverzuim is altijd multifactorieel, waarbij leidinggevendenden niet alleen de belangen van de individuele medewerker dienen, maar ook het bredere organisatiebelang.

SAMENVATTING EN CONCLUSIE

In dit korte whitepaper stond de vraag centraal in hoeverre leidinggevende invloed kunnen uitoefenen op het verzuim binnen de organisatie. Een uitputtende analyse van de literatuur is niet te geven -en niet de doelstelling- in dit whitepaper. Wel geeft dit

⁴ De verlaging van het ziekteverzuim is relatief ten opzichte van het aanwezige ziekteverzuim.

whitepaper inzichten die voor leidinggevendenden van belang zijn in het vormgeven en uitvoeren van het verzuimbeleid.

Concluderend kunnen we stellen dat leidinggevendenden invloed kunnen uitoefenen op de verzuimcijfers in hun organisatie. Daarmee is niet gezegd dat verzuimcijfers 'maakbaar' of 'vormbaar' zijn, maar daarmee is wel helder dat leidinggevendenden een belangrijke verantwoordelijkheid hebben rondom de (duurzame) inzetbaarheid van werknemers. De dokter of de leidinggevende aan zet? Het is balanceren tussen twee werelden.

LIJST VAN GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Breunis, L.E.; *Ziekteverzuim Een onderzoek naar persoon- en werkgebonden factoren binnen de quatrijve sector*, Rotterdam 2006 (thesis)
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- CBS. (2023). Ziekteverzuim in Nederland: Trends en sectorale verschillen. Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Gershenson, S. (2016). Linking teacher quality, student attendance, and student achievement. *Education Finance and Policy*, 11(2), 125–149.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58.
- Sazas. (2024). *Wat kost ziekteverzuim en waaruit bestaan deze kosten*. Geraadpleegd via: <https://www.sazas.nl/kennisbank/verzuim/wat-kost-ziekteverzuim-en-waaruit-bestaan-deze-kosten>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2017). Engaging leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 6-25.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1320303>
- Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050. (2024). *Gematigde groei: Rapport van de Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050*
- TNO. (2022). Ziekteverzuim en werkdruk in het primair onderwijs: Trends en ontwikkelingen. *TNO Rapportage Onderwijs*.
<https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/onderwijs/onderzoek/ziekteverzuim>

POSTADRES

Postbus 5
2980 AA
Ridderkerk

BEZOEKADRES

Kastanjelaan 10
2982 CM
Ridderkerk



(0180) 44 26 75



secretariaat@vgs.nl



www.vgs.nl