

COVID-19 verandert het werk

De gevolgen van de corona epidemie voor hoe we werken, nu en in de toekomst. Ook voor als je werkt met een chronische aandoening.



Werken zonder besmet te worden en zonder anderen te besmetten

Organisaties stonden voor een grote opgave bij het uitbreken van de coronapandemie.

Er werd een breed scala aan generieke en branchespecifieke maatregelen bedacht.¹ Vrijwel alle kantoorwerkzaamheden werden naar de thuisomgeving verplaatst. En niet essentiële diensten, zoals horeca, kappers en winkels, werden in bepaalde perioden volledig gestaakt. Voor werknemers waren de gevolgen groot. Velen kwamen van de ene op de andere dag thuis te zitten met of zonder werk. Anderen werkten door op locatie. De coronamaatregelen bemoeilijkten hun werk en vaak waren ze ondanks de maatregelen bang voor besmetting met het virus.

Eerst gingen we ervan uit dat we met een tijdelijke situatie te maken hadden, maar inmiddels weten we beter. COVID-19 blijkt moeilijk onder controle te krijgen onder andere doordat nieuwe varianten steeds nieuwe uitbraken tot gevolg hebben. Daarbij heeft het gemak waarmee het virus zich over de wereld verspreidde, ons bewust gemaakt van de mogelijkheid van toekomstige pandemieën. De pandemie heeft daarmee een enorme impact gehad op het werk. Organisaties bezinnen zich op de lessen die ze hieruit kunnen trekken voor de toekomst.²

Voor werknemers geldt dat werken vóór corona anders zal zijn dan werken na corona.

We kunnen met andere woorden niet terug naar de oude situatie. Het is mede hierom van belang informatie uit te wisselen over hoe organisaties

ervoor zorgen dat hun werknemers aan het werk kunnen blijven onder deze omstandigheden. Omdat we verwachten dat mensen met een chronische aandoening extra geraakt worden door de pandemie, belichten we deze groep apart in '[Werken met een chronische aandoening](#)'.

Werken in coronatijd

Van ongeveer de helft van alle werknemers in Europa werd het werk (grotendeels) verplaatst naar de thuissituatie.³ Voor de andere helft moesten maatregelen op de werklocatie ervoor zorgen dat de kans op besmetting met het virus geminimaliseerd werd. Een deel van de werkenden kwam werkloos thuis te zitten, omdat hun werk niet tot de zo bepaalde essentiële beroepen hoorden.

Creatieve ombuigingen van kernactiviteiten van het bedrijf

Dat coronamaatregelen tot creatieve ombuigingen van de kernactiviteiten van bedrijven kunnen leiden, geeft het voorbeeld van The Chairman at Work aan. Deze organisatie die met visueel beperkte medewerkers stoelmassage aanbiedt, ging geheel over tot het geven van online vitaliteitsworkshops. Bijzonder aan deze workshops is dat er gewerkt wordt met een slechtziende host.

Bron: COVID-19 verandert het werk (enquête)

1. De generieke maatregelen zijn veelal een uitbreiding van de basisregels van handen wassen, 1,5 meter afstand houden, thuisblijven bij klachten etc.

Voor organisaties betekende dit onder meer werknemers zoveel mogelijk laten thuiswerken, beschermingsmiddelen (spatschermen, mondkapjes ed) bieden als 1,5 meter afstand niet mogelijk is op het werk, het werken in bubbels op locatie om aantal contacten te beperken, hygiëne maatregelen en goede ventilatie op het werk. Op de site van het RIVM staat het huidige Generiek kader Coronamaatregelen. [BRON](#)

Specifieke maatregelen voor branches zijn te vinden in de CoronaProtocolen van VNO-NCW en MKB-Nederland. [BRON](#)

2. Falco Weidemeyer van Ernst & Young beschrijft in 'COVID-19: welke cruciale keuzes staan bedrijven te wachten?' dat vooral wendbaarheid en flexibiliteit zal leiden tot herstel van bedrijven. [BRON](#)

3. Aan het begin van de pandemie werkte 48% van de werknemers thuis, van wie een derde uitsluitend thuis. Volgens een update in april 2021, is dit percentage iets gedaald naar 42%, maar het percentage dat uitsluitend thuis werkt is gestegen. Per land kunnen de cijfers sterk verschillen. Eurofound onderzoekt continu de impact van COVID-19 op werk in Europa. [BRON](#)

De Nederlandse cijfers gerapporteerd door TNO komen overeen met genoemde Europese gemiddelden. [BRON](#)

Ervaringen van werknemers die op locatie bleven werken:

- Angst voor besmetting van zichzelf of kwetsbare familieleden. Dit was vooral in het begin van de pandemie sterk door een gebrek aan kennis en onvoldoende beschermingsmiddelen. Dat de angst reëel was bleek uit het feit dat collega's en naasten besmet raakten en soms stierven. Bovenop de angst voor het virus hadden collega's te maken met gevoelens van verlies en rouw als gevolg van aan corona overleden collega's.
- Werken met beschermende kleding is zwaar en belemmert herkenning onder andere doordat oogcontact ontbreekt.⁴ De extra tijd die het kost om beschermende kleding aan te trekken in noodsituaties geeft veel stress.
- Gebrek aan werkruimte als gevolg van de 1,5 meter-regel.
- Gemis aan sociale contacten in de privésituatie (om besmetting te voorkomen zonderen sommigen zich van hun gezin af).
- In de gezondheidszorg komen bovenstaande problemen veelvuldig voor, naast een hoog ervaren werkdruk.

Welsh Ambulance Service Trust

In July 2021 we spoke with Bronwen Biddle and Catherine Goodwin of the Welsh Ambulance Service Trust. Both work in the Directorate that oversees the experience of the workforce, including health and wellbeing.

Although these ambulance and control room workers are used to stressful, sometimes even traumatic conditions, this crisis has been unprecedented. They were confronted, and continue to be with an extreme work pressure, difficult

working conditions among other things due to the use of protective gear, mourning for colleagues who died as a result of COVID and, not in the least, the risk of being contracted with COVID-19 themselves or passing it by to their loved ones.

Because these employees are used to taking care of others, they are not likely to ask for help themselves. Bronwen and Catherine signaled problems like loneliness, addiction, domestic violence and severe dejection sometimes resulting in suicide.

'In Britain we clapped for careers. But many people did not feel like heroes and felt guilty that they didn't. They were feeling forced into a role. Over all the NHS', Biddle and Goodwin explained. 'It just has been very hard, and they were very scared to go to work and very tired'. Also for those workers who were not able to work it was really difficult. They care about people. And not be able to help they found very difficult.

Bron: COVID-19 verandert het werk (interview Welsh Ambulance Service Trust)

4.

Mons Sjøberg, werkzaam als hoofd van de postoperatieve afdeling in het ziekenhuis van Ullevål in Noorwegen vertelt in een interview dat ze dit hebben opgelost door mensen samen te laten werken met iemand die ze al kennen. (Het interview hebben we vanuit het Noors vertaald met Google translate).

BRON

Ervaringen van thuiswerkende werknemers:

- Ondanks dat veel werkgevers zorgen voor een goede inrichting van de thuiswerkplek, zijn de arbeidsomstandigheden thuis niet altijd optimaal.⁵
- Werknemers missen de (informele) contacten met collega's, de structurering van de dag door het werk, ze verliezen hun motivatie, concentratie en creativiteit.
- Vooral alleenwonende werknemers kunnen zich eenzaam voelen. Met mogelijk depressie of verslaving als bijkomende gevolgen.
- Andere werknemers kampen juist met het feit dat ze thuis met te veel zijn en/of met het combineren van werk en het geven van thuisonderwijs. Al vroeg in de coronapandemie werd het risico van huiselijk geweld onderkend.⁶
- Toegenomen werkdruk door de neiging geen pauzes te nemen en het gevoel continu bereikbaar te moeten zijn.⁷
- Een nieuw fenomeen: Zoom-moeheid, door veelvuldig achter elkaar beeldbellen.⁸
- Leidinggevenden worstelen met vragen als: Hoe stuur je op afstand aan? Hoe weet je hoe het met een medewerker is?

Kortom, er is meer oog nodig voor veilig en gezond thuiswerken.⁹

Er zijn ook positieve gevolgen van de coronacrisis te melden:

- Corona heeft de ontwikkeling en acceptatie van telewerken versneld. Dit maakt werken vanuit huis of vanuit een vaste andere locatie en onderweg mogelijk.
- De productiviteit van thuiswerken is in veel gevallen hoger dan op kantoor.¹⁰

- Tezamen met de ervaring die werkgevers hebben opgedaan met (deels) thuis werken biedt dit een basis om thuiswerken in te bedden in normale werkprocessen. Voor mensen die graag thuis willen werken, bijvoorbeeld vanwege een aandoening of een beperking, biedt dit nieuwe perspectieven.
- Medewerkers hebben door het ontbreken van reistijd een betere werk-privébalans.
- Positieve klimaateffecten door minder woon-werkverkeer en dienstreizen (al moet het effect van dataverkeer en -opslag ook niet onderschat worden).
- De toegenomen fysieke afstand tussen leidinggevend en van zowel werknemers op locatie, als thuiswerkers heeft de ontwikkeling van managementstijlen die meer gebaseerd zijn op vertrouwen versneld.

Verzekeringsmaatschappij a.s.r.

Verzekeringsmaatschappij a.s.r. gaf in onze enquête aan dat tijdens de volledige lockdown vrijwel alle werkzaamheden naar de thuissituatie van de werknemers verplaatst werden. Het bedrijf werkt al sinds 2014 tijd- en plaatsafhankelijk, had dus al veel ervaring met thuiswerken en de overgang naar volledig thuis verliep mede daardoor vrijwel geruisloos.

a.s.r. zorgde voor een goede inrichting van de thuiswerkplek door het bieden van werkplekchecks en het verstrekken van hulpmiddelen om de thuiswerkplek gezond in te richten. Personeel kreeg in de periode dat ook de scholen gesloten waren ruimte om zich 2 à 3 uur per dag te richten op een goede privé-werkbalans zonder verlof op te nemen of het werk in te moeten halen. Er was in deze periode veel aandacht voor verbinding en vitaliteit, er was een

5. In onderzoek van TNO geeft de helft van de thuiswerkers aan niet alle benodigde middelen voor een ergonomische werkplek te hebben. En dat ruim 15% van de thuiswerkers zich eenzaam voelde.
[BRON](#)
6. Het rapport 'Effecten van corona' toont in Nederland een toename van huiselijk geweld in de eerste coronagolf.
[BRON](#)
7. Volgens TNO is het percentage burn-outklachten in 2020 (18%) licht gestegen in vergelijking met 2019.
[BRON](#)
Het blog 'COVID-19 unleashed the potential for telework - How are workers coping?' gaat in op de manier waarop werknemers ermee omgaan.
[BRON](#)
8. We hebben mogelijk nog jaren last van 'Zoom-moeheid', dit artikel geeft aan hoe we ermee kunnen omgaan. Waarin ook ervaringen van mensen met chronische aandoening aan bod komen.
[BRON](#)
9. Op de site van de beroepsvereniging van bedrijfsartsen staat een groot aantal verwijzingen naar informatieve sites over thuiswerken en het voorkomen van gezondheidsproblemen.
[BRON](#)
TNO biedt de basisprincipes van gezond thuiswerken via deze website.
[BRON](#)
Engelstalige tips voor veilig en gezond thuiswerken staan op OSH-WIKI (OSH=occupational safety and health) en op de website van Harvard Business Review.
[BRON](#)
10. Zich thuis beter concentreren door afwezigheid van collega's, is een van de redenen van een hogere productiviteit volgt uit 'Living and working in Europe 2020' (Eurofound 2021).
[BRON](#)

inspiratieplein, er verschenen blogs, er werden workshops georganiseerd om werk en privé goed te combineren en wandelende bila's werden gestimuleerd. Leidinggevend en ontvingen een toolkit met tips en handvatten voor verbinding en vitaliteit en volgden workshops om op afstand succesvol leiding te geven. Sinds april 2020 ontvangen medewerkers van a.s.r. via een 'mood monitor' (eMood) wekelijks drie stellingen in hun mailbox waarin ze kunnen aangeven hoe het met ze gaat op gebied van werkgeluk, vitaliteit en productiviteit. Zo houdt a.s.r. een vinger aan de pols en blijven managers en medewerkers met elkaar in gesprek.

De coronaperiode heeft a.s.r. ook wat gebracht. Klantbeoordelingen én tevredenheid van personeel zijn stabiel gebleven of gestegen en het verzuim is gedaald.

Bron: COVID-19 verandert het werk (enquête a.s.r.)

Technologie

Internettechnologie maakte het mogelijk dat van de ene op de andere dag de helft van de gehele werkende beroepsbevolking, over heel Europa, thuis kon werken.¹¹ Met name het telewerken nam een grote vlucht. Eurofound waarschuwt in dit kader wel voor een tweedeling tussen mensen die op afstand kunnen werken en mensen met locatiegebonden werk. Deze digitale tweedeling loopt deels parallel met een tweedeling tussen hoger opgeleide kenniswerkers en praktisch uitvoerend personeel. Ook voor mensen met een aandoening of beperking kan telewerken lastig zijn, bijvoorbeeld voor mensen met een zintuiglijke beperking of niet aangeboren hersenletsel. Voor andere mensen met een aandoening of beperking kan het juist een voordeel zijn, omdat telewerken vanuit huis kan,

waardoor de belasting van reizen vervalt en ze meer controle hebben over hun werkomgeving en -indeling.

Telewerken hoeft niet per se thuis. In een wereldwijd onderzoek van Accenture gaven respondenten (79%) aan regelmatig liever vanuit een café of hotel (een zogenaamde derde locatie) te willen werken, in plaats van thuis of op kantoor, en vooral in plaats van zakelijke reizen.¹² Er veranderde ook veel aan de 'klant-kant'. Bestaande digitale kanalen, zoals online winkelen en maaltijdbezorging, maar ook de nog minder geaccepteerde zorg en onderwijs op afstand, werden opeens dominante 'klantkanalen'. Ook dit had grote invloed op de inhoud van het werk en de werkprocessen daaromheen.¹³

Leiderschap

Aansturing van werknemers

Alle arbeidssituaties veranderden. Door het verplaatsen van werk naar de thuissituatie verloren leidinggevend en ontvingen de fysieke mogelijkheden van het leidinggeven, van even meekijken tot directe controle. Echter, ook op locatie veranderde het leidinggeven ingrijpend. Bubbles werden gecreëerd, uitvoerenden kregen meer autonomie, teamsamenstellingen veranderden, en door alle coronamaatregelen, waren leidinggevend en ontvingen meer bezig met het creëren van de beste omstandigheden voor de uitvoering van het werk, dan met de praktische uitvoering zelf. Daarmee veranderde ook de relatie tussen werknemers en leidinggevend en ontvingen. Omdat de coronamaatregelen de mogelijkheden om medewerkers fysiek aan te sturen verminderden, ontstond er in veel organisaties meer ruimte voor

11. 'No one could have predicted that a pandemic would be the spark for telework to catch fire' (Niemand had kunnen voorspellen dat een pandemie de vonk zou zijn die telewerken vlam zou doen vatten). Met deze zin begint het hoofdstuk 'From workplace to cyberspace' in het rapport 'Living and working in Europe 2020' (Eurofound 2021). [BRON](#)

12. In 'Nieuwe innovatiegolf in de consumentensectoren door COVID-19' lees je meer over dit de wensen van consumenten, ook op andere terreinen dan werk. [BRON](#)

13. In 'Hoe kan IT ons helpen omgaan met de snelle veranderingen?' beschrijft Steve Weston van Hays de toegenomen omvang en complexiteit IT toepassingen en welke druk dit legt op IT-teams. Het artikel benadrukt onder andere het belang van cybersecurity. [BRON](#)

autonomie van de medewerkers. Dit versnelde de ontwikkeling van een stijl van leidinggeven gebaseerd op vertrouwen.¹⁴ De coronacrisis lijkt daarnaast een stimulans te zijn voor leiderschap waarin meer aandacht besteed wordt aan het welzijn van medewerkers.

Verschillende studies¹⁵ laten zien dat een minder hiërarchische, meer feminien leiderschapsstijl met aandacht voor de behoeften van individuele medewerkers beter werkt in onzekere tijden, zoals de huidige pandemie, dan traditionele op controle gebaseerde leiderschapsstijlen. Kniffin merkt daar overigens wel bij op dat de aansturing van het personeel niet helemaal moet wegvallen, omdat dat werknemers onzeker maakt: 'Leaders need to understand how to be ambidextrous regarding social norms, knowing when to deploy tightness and looseness as needed since the former offers protection and the latter facilitates creativity and innovation'.

Het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) benoemt in 'Balanceren in coronatijd' vijf thema's die, mits in balans, handvatten bieden voor effectief leiderschap. Het gaat daarbij contact houden, waarden, mensgericht leidinggeven, gezond werken en investeren in ontwikkeling. Volgens de auteurs is dit belangrijk tijdens de coronacrisis én een kans om 'verouderde en niet-werkende aanpakken los te laten en nieuwe, positieve ontwikkelingen door te voeren'.

In de vorige paragraaf lieten we de voordelen zien van thuiswerken. De verwachting is dat er een hybride vorm, deels op kantoor, deels thuis of op een andere werkplek in de woonomgeving, blijft bestaan. De uitdaging voor leidinggevend

is dit zodanig te coördineren dat, enerzijds, de voordelen van een combinatie van thuiswerken en werken op locatie benut worden en, anderzijds, aan de individuele voorkeuren¹⁶ van werknemers tegemoetgekomen wordt.

Volgens hoogleraar psychologie Mark van Vugt¹⁷ kunnen individuele taken goed thuis uitgevoerd worden 'Dat jaarverslag schrijven lukt thuis beter dan op kantoor. Maar als het om samenwerken in een team gaat, blijft de productiviteit achter. Terwijl juist uit de creativiteit van teams innovatie voorkomt. Dus moet je als leidinggevende proberen die teamprocessen op afstand tot stand te brengen, hoe lastig dat ook is.'

Monique Hendriks van Bex*communicatie vraagt daarbovenop aandacht voor de cultuur van organisaties, die ervoor zorgt dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie, met hun rol daarbinnen en met elkaar.¹⁸

Zorg voor werknemers

Thuiswerken, toegenomen werkdruk, angst voor besmetting, hoe weet je hoe het met de psychische en fysieke gezondheid is van je werknemers? De zorg voor werknemers is zowel vanuit sociaal als vanuit bedrijfsmatig perspectief van belang. Eén van de vijf thema's in 'Balanceren in coronatijd' van het NIP is 'contact houden'. Hierin is het van belang om een balans te vinden tussen enerzijds 'interesse tonen in de medewerker' en, anderzijds, 'het respecteren van diens privacy'. Het NIP adviseert liever te veel dan te weinig te communiceren en voor het bespreken van gevoelige onderwerpen een echte ontmoeting te plannen.

14. Er zijn ook organisaties die juist de controle op hun medewerkers vergroten zogenoemde Spyware. Echter, volgens Eurofound in 'Living and working in Europe 2020', is dit niet de manier op het beste uit de medewerkers te halen: 'The challenge for employers in the post-COVID world of telework is not to find the best software for gathering employee metrics, but rather to design jobs that engage them and tap their skills and talents.' (p.47)
[BRON](#)

15. Kniffin et al. (2020) COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action.
[BRON](#)

Bauwens et al (2021) New Kids on the Block? A Bibliometric Analysis of Emerging COVID-19—Trends in Leadership Research.
[BRON](#)

Joly (2020) Lead Your Team Into a Post-Pandemic World in Harvard Business Review.
[BRON](#)

16. Denk bijvoorbeeld aan: ruimte en faciliteiten thuis, reisafstand, privésituatie (kinderen, alleenwonenden, mantelzorgers), verschillen in karakter (heb je mensen om je heen nodig voor motivatie) en voorkeuren voortkomend uit een beperking of aandoening.

17. Mark van Vugt is Professor of Evolutionary Psychology, Work and Organizational Psychology aan de Vrije Universiteit Amsterdam en Research Associate at the Department for Politics and International Relations, University of Oxford, UK. Lees het hele interview met Mark van Vugt.
[BRON](#)

18. Lees het blog 'Vier lessen over verbinden en werken aan cultuur op afstand' van Monique Hendriks.
[BRON](#)

Toch blijft het moeilijk om zonder regelmatig fysiek contact, op tijd, in te schatten hoe het met iemand is. Je mist de lichaamstaal en informatie van oplettende collega's. Sommige werknemers raken sterk geïsoleerd, waardoor ook sociale controle vanuit de privéomgeving vervalt.¹⁹

De vraag: 'Hoe gaat het met je?' is daarbij volgens Reint Jan Renes en Vittorio Busato 'eerder aanleiding een gesprek te stoppen dan een uitnodiging tot een nader gesprek'. Het antwoord is namelijk: 'Prima! En hoe gaat het met jou?'.²⁰

Vijf voorbeeldvragen die verder gaan dan 'Hoe gaat het?':

- Hoe zorg je vandaag voor jezelf?
- Welk verrassende ding heb je op voorraad?
- Wat is een verhaal – uit een boek, film, artikel, gesprek – waardoor je onlangs bent gegrepen? Kan je daar iets meer over vertellen?
- Welke nieuwe gewoonte heb je ontwikkeld (of juist doorbroken) sinds de corona-maatregelen van kracht zijn?
- Naar welke specifieke plek in je buurt kijk je het meest uit als dit allemaal voorbij is?

Vijf voorbeeldvragen voor een diepere verbinding:

- Wat mis je tot je eigen verrassing, en wat mis je tot je eigen verrassing juist niet?
- Waarom moest je voor het laatst lachen of huilen?
- Welke tijden van de dag of de week zijn het moeilijkst? Waarom?
- Hoe wil je dat deze ervaring je verandert? Denk je dat dit zal gebeuren?
- Wat hoop je dat we allemaal van deze ervaring leren of meenemen?

[BRON](#) *Waarom het voeren van een goed gesprek in tijden van corona zo eenvoudig niet is. Hoe gaat het écht met je? In: De Psycholoog, 29/04/2020*

Veel organisaties organiseren, naast de resultaatgerichte online contactmomenten, informele contactmogelijkheden voor werknemers. Van dagelijks online koffiedrinken tot digitale personeelsuitjes met thuisbezorgde drank en hapjes. Een voorbeeld van zo'n brede aanpak kwam bijvoorbeeld uit de enquête van verzekeringsmaatschappij a.s.r. (zie hiervoor) naar voren.

Ook de Welsh Ambulance Service Trust ontwikkelde, naast maatregelen ter voorkoming van besmetting, een gevarieerd aanbod gericht op het welzijn van de medewerkers. Elke zes maanden vullen alle medewerkers een risico-vragenlijst in om fysieke en mentale gezondheidsproblemen op te sporen. Indien nodig wordt individuele ondersteuning geboden. Om het moreel op te krikken in deze moeilijke tijd worden verder allerlei activiteiten aangeboden: virtuele welzijns-inloop-sessies, preventieve ondersteuning met een welzijnsapp op de werk-IPad, slaapworkshops, Facebookgroepen, welzijnsvisites van honden etc.

Wellbeing dog

The wellbeing dog visits came about more or less by accident. Local police forces used some of our sites to train their puppies and younger dogs. In return our staff got to say hello and stroke the dogs. It started in one particular area. And then everybody wanted a visit from the dogs. So it grew and grow. Spending time with animals, similar with spending time in nature, reduces stress

19. Werkgevers in ons onderzoek COVID-19 verandert het werk noemden met name risico's op psychosociaal vlak: eenzaamheid, depressie, verslaving, huiselijk geweld.

20. Reint Jan Renes is lector Psychologie voor een Duurzame Stad bij de Hogeschool Amsterdam. Vittorio Busato is psycholoog en publicist. Klik hier voor het hele artikel 'Hoe gaat het écht met je?'.
[BRON](#)



significantly. It is the joy they bring. The feedback is really good. The photos go around. Everybody wants to know when the dogs are coming. It is a lovely thing to make happen. It's been contagious. And a win-win.

Bron: *COVID-19 verandert het werk* (interview Welsh Ambulance Service Trust)

Werken met een chronische aandoening²¹

Juist voor werknemers met een chronische aandoening kan werken in coronatijd extra uitdagingen met zich meebrengen. Daarom leggen we extra aandacht op deze groep in dit artikel.

In Nederland hadden op 1 januari 2019 hadden 9,9 miljoen mensen in Nederland één of meer chronische aandoeningen.²² De verwachting is dat het aantal mensen met een chronische aandoening stijgt, naar 60% van de bevolking in 2040.

Als je kijkt naar werknemers binnen bedrijven, heeft naar inschatting ruim een derde een chronische aandoening.²³

Ook bij jongeren die aan de start van hun arbeidstoekomst staan, kunnen chronische aandoeningen een rol spelen. Zo heeft één op de vier jongeren tot en met 25 jaar een chronische aandoening of beperking.²⁴

Corona en werken met een aandoening

Mensen met fysieke aandoeningen lopen extra risico op een ernstiger verloop van een coronabesmetting, omdat corona boven op de klachten komt die ze al hebben. Bij mensen met een

psychische aandoening kan het verlies van sociale contacten, het wegvallen van dagstructuur, een gebrek aan beweging en buitenlucht leiden tot een verergering van de klachten.²⁵

Waar mensen met een (chronische) aandoening eveneens veel last van kunnen hebben, is de vertraging die de diagnose of behandeling van de aandoening heeft opgelopen als gevolg van de overbelaste gezondheidszorg. Stress en verergering van zowel fysieke als psychische aandoeningen kunnen gevolgen hebben voor hun arbeidsdeelname.

Omdat werklocaties dicht zijn of de oude werkplek onherkenbaar veranderd is, zijn ook veel re-integratietrajecten gestagneerd. Door de beperkte contactmogelijkheden als gevolg van coronamaatregelen is ook het oriënteren op een functie elders vrijwel onmogelijk. Onderhand lopen de termijnen van de Wet Verbetering Poortwachter door²⁶, waardoor werknemers hun plek op de arbeidsmarkt definitief dreigen te verliezen.

Hoe kun je het werk opbouwen als het bedrijf dicht is?

In een interview beschreef ergotherapeut Edith Brocken hoe corona van invloed was op re-integratietrajecten: Voor veel mensen die in een re-integratietraject naar werk zaten was het thuiswerken een enorme tegenvaller. Hoe kun je opbouwen als het bedrijf dicht is? Zo was er een man van zestig die al veertig jaar als leidinggevende bij een recreatieondernemer werkte en een beroerte (CVA) heeft doorgemaakt. Hij zou in kleine stapjes terugkeren op oude werkplek. Dat is helemaal stil komen te liggen. Terwijl de klok van spoor 1 doortikt, loopt hij nu het risico toch in spoor 2 terecht te komen. De kans is klein dat hij bij een

21. Een 'chronische aandoening' is een aandoening waarbij over het algemeen geen uitzicht is op volledig herstel. Een chronische aandoening gaat doorgaans gepaard met pijn, geestelijk lijden, beperkingen in functioneren of andere klachten. De mate waarin mensen hinder ondervinden verschilt per aandoening en per individu.
[BRON](#)

22. De diagnose van de chronische aandoening is daarbij bevestigd door een huisarts. De cijfers zijn afkomstig van RIVM.
[BRON](#)

23. Een precies aantal is moeilijk te geven. Op basis van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO (2019), waarin 37% van de werknemers aangeeft chronische aandoening te hebben en CBS cijfers (2021) over arbeidsdeelname zou het kunnen gaan om zo'n 3,3 miljoen werknemers.
[BRON TNO](#) [BRON CBS](#)

24. Dit komt overeen met 1,3 miljoen kinderen en jongeren in de leeftijd van 0-25 jaar, gebaseerd op cijfers van de zorgverzekeringsgegevens door Verwey-Jonker Instituut (2019).
[BRON](#)

25. MIND Platform vroeg hun Ggz-panel over de gevolgen van corona. De helft van de ondervraagden gaf aan meer last te hebben van bijvoorbeeld angst, depressiviteit, paniek en slecht slapen. Een derde weet niet hoe zij de komende periode moet doorkomen. Zij verwachten vaker dan gemiddeld dat ze de komende tijd geen zorg of hulp meer krijgen, voelen zich eenzamer, ervaren minder hulp van mensen uit hun netwerk.
[BRON](#)

26. In de Wet Verbetering Poortwachter is in het eerste ziektejaar het doel terug te keren in de eigen, eventueel aangepaste functie (spoor 1). In het tweede ziektejaar wordt ook gekeken naar mogelijkheden buiten de eigen organisatie (spoor 2). Mensen die uitvallen van het werk door langdurige coronaklachten krijgen ook te maken met deze wetgeving.
[BRON](#)

andere werkgever terecht kan.

We zagen gelukkig ook werkgevers die met veel creativiteit hun best deden re-integratietrajecten wel door te laten lopen. Bijvoorbeeld bij een purser die hersenletsel heeft opgelopen. Hij mocht niet vliegen, maar kon wel op andere plekken in de organisatie een re-integratietraject doorlopen waarin langzaam de uren en omgevingsprikkels opgevoerd werden, waardoor zijn herstel gelukkig door kon gaan. Men zou bij het toepassen van de termijnen in de Wet Verbetering Poortwachter moeten kijken of iemand wel de kans heeft gehad om te re-integreren.

Bron: COVID-19 verandert het werk (interview Dorethé Wassink van Ergotherapie Nederland en Edith Brocken van Ergo&Arbeid)

Er zijn werknemers met een chronische aandoening die juist positieve gevolgen ondervinden van de coronacrisis. Volgens onderzoek van De Normaalste Zaak onder mensen met een aandoening is 71% tevreden over thuiswerken en 63% vindt dat thuiswerken hen een kans biedt op (meer) betaald werk. De mensen die thuiswerken kunnen hun arbeidsomstandigheden beter controleren dan op het werk en hebben meer hersteltijd omdat ze geen reistijd hebben.²⁷

Ook het wegvallen van (sociale) verplichtingen kan positief ervaren worden. Ten slotte voelen ze zich niet meer zo'n uitzondering, omdat iedereen ontregeld is door de crisis en het geaccepteerd is daar aandacht voor te vragen.

Margaret Massop, directeur van socialmedia-bureau Webmastery, vertelt in 'Thuiswerken is een kans voor mensen met een aandoening' dat ze al vanaf 2012 werkt met mensen 'die door een medische reden' vanuit huis werken. Ze denkt dat

thuiswerken door corona normaler is geworden en andere werkgevers inspireert om 'ook mensen die niet op kantoor kunnen werken mee te nemen in sollicitatieprocedures'.

[BRON](#)

Wat doen werkgevers voor werknemers met een chronische aandoening?

Op de vraag of ze specifieke maatregelen treffen voor medewerkers met een chronische aandoening zeggen de werkgevers in ons onderzoek 'COVID-19 verandert het werk' drie dingen:

Ze hebben geen medewerkers met chronische aandoeningen of ze weten niet of ze ze hebben.²⁸

1. Voor de medewerkers met chronische aandoeningen worden individuele maatregelen getroffen (maatwerk). Het maatwerk wordt meestal niet nader gespecificeerd.
2. Ze vinden het niet wenselijk medewerkers met een chronische aandoening apart te behandelen: "We support all as individuals with very different needs so take a tailored approach". "We hebben oog voor de beperkingen, maar zijn vooral gericht op de mogelijkheden".²⁹

Kwetsbare werknemers³⁰ hebben recht op extra bescherming volgens artikel 3 lid 1 sub a van de Arbwet. Toch is dat gemakkelijker gezegd dan gedaan. In de eerste plaats omdat werknemers niet verplicht zijn gegevens over hun gezondheid te verstrekken en werkgevers dus vaak niet weten wie eventueel extra ondersteuning nodig heeft.³¹ Als dat wel bekend is, kan samen met de bedrijfsarts bekeken worden wat de medewerker nodig heeft

27.

Lees het artikel 'Thuiswerken is een kans voor mensen met een aandoening' van De Normaalste Zaak.

[BRON](#)

Ook in 'We hebben mogelijk nog jaren last van 'Zoom-moeheid'. Zo kunnen we ermee omgaan' lees je welke positieve effecten het thuiswerken heeft gehad op de loopbaan van Zahra Khan, een systeemkundige met een beperking.

[BRON](#)

28.

Formeel mogen werkgevers niet vragen en registreren of iemand een chronische aandoening heeft. Bij Autoriteit Persoonsgegevens vind je informatie over privacy in de context van werk.

[BRON](#)

29.

Bron: COVID-19 verandert het werk, enquête

30.

Klik hier voor informatie van het RIVM over de inzet van kwetsbare werknemers.

[BRON](#)

Tegenover de verplichting van werkgevers, staat de verplichting van werknemers te melden wanneer ze belangrijke onderdelen van de functie niet kunnen uitvoeren vanwege een ziekte of beperking. Autoriteit Persoonsgegevens geeft hier informatie over.

[BRON](#)

31.

Bij Autoriteit Persoonsgegevens vind je informatie over privacy in de context van werk.

[BRON](#)

om aan het werk te blijven. Werkgevers kunnen dus alleen aan hun verplichting voldoen als werknemers met een chronische aandoening aangeven dat ze ondersteuning nodig hebben.

In ons onderzoek 'COVID-19 verandert het werk' vonden we enkele voorbeelden van coronamaatregelen die expliciet bedoeld zijn voor werknemers met een chronische aandoening of beperking. Lucrato, een sociaal werkbedrijf gespecialiseerd in het aanpassen van werk aan werknemers met een beperking, bracht productiewerk thuis bij de medewerkers.

Ook ABN AMRO zorgt, met het programma B-Able, al langer voor het aanpassen van werkplekken van mensen met aandoening of beperking. Deze ervaring droeg bij aan het inrichten van thuiswerkplekken. De reeds bestaande nieuwsbrief voor de deelnemers van B-Able werd ingezet om informatie te delen en ervaringen uit te wisselen over werken met chronische klachten of beperking in coronatijd. Ook is het online cursusaanbod uitgebreid met de cursussen 'Corona fit blijven' en 'Corona en positieve psychologie'.

Vanuit Eurofound heeft een vergelijkbare verkenning plaatsgevonden naar wat bedrijven en organisaties doen om hun medewerkers met een beperking aan het werk te houden gedurende de coronapandemie.³² Net als ons onderzoek vonden ze slechts enkele voorbeelden. De meeste bedrijven focussen zich op generiek beleid voor de werkvloer in coronatijd, in plaats voor specifieke maatregelen voor mensen met een chronische aandoening of beperking.

De acties die relevant waren voor mensen met een chronische aandoening, betroffen vooral implementatie van telewerken, werkplek

aanpassingen (ook voor thuiswerken), andere invulling van de bedrijfsactiviteiten en het bieden van training en begeleiding.

Kansen voor werk door corona

Dat de coronatijd ook juist kansen voor het werk kan bieden, laat het voorbeeld van dr. Aletta Jacobs College in Hoogezand zien. Voor de fysieke lessen in coronatijd zijn tijdelijk extra onderwijsassistenten aangetrokken, vertelt bestuurder algemeen directeur Ineke de Roo.

De assistent was in de klas met de leerlingen aanwezig, verzorgde de techniek en legde het contact met de docent die vanuit huis online les gaf. Dit maakte het mogelijk dat docenten met een kwetsbare gezondheid vanuit huis les konden blijven geven in coronatijd.

Wat niet was voorzien, was dat het werken in vaste duo's van docent en assistent zo goed beviel, dat het ook nu, na de striktere coronamaatregelen, een wenselijke aanvulling is.

Het geeft docenten de mogelijkheid om vanuit huis les te kunnen geven, zoals bijvoorbeeld in geval van quarantaine of een andere reden die het fysiek naar school gaan niet mogelijk maakt.

Een andere bijvangst van corona is dat deze onderwijsassistenten die in coronatijd via een uitzendbureau werkten, een baan in het onderwijs hebben gevonden en door de leuke ervaring voor werk in het onderwijs blijven kiezen.

Bron: COVID-19 verandert het werk (interview Ineke de Roo dr. Aletta Jacobs College)

Wat kan een werknemer met een chronische aandoening zelf doen?

Hiervoor zagen we dat op de vraag: ‘Welke maatregelen nemen werkgevers voor hun medewerkers met een chronische aandoening?’ veelal het antwoord ‘Maatwerk’ is. Om tot maatwerk te komen is het van belang dat werkgevers open staan voor de ondersteuningsvragen van de medewerkers.

Volgens Sven Romkes van ABN AMRO zijn veel mensen met een beperking eraan gewend zelf oplossingen te vinden voor de problemen die hun aandoening met zich meebrengt. Het vragen om hulp voelt als het claimen van een uitzonderingspositie, en dat is nu net wat ze niet willen. Hoewel dit tot op zekere hoogte een goede instelling is, kleeft er ook een risico aan. Volgens Eveline de Jong van het Netwerk Chronische Pijn³³ hebben veel mensen met chronische pijn het gevoel alles te moeten kunnen volhouden.

Ook Dorethé Wassink (Ergotherapie Nederland) en Edith Brocken (Ergo&Arbeid) zien dat mensen met een aandoening vaak extra hun best doen. Soms trekken ze pas aan de bel als het leven alleen nog bestaat uit werken–eten–slapen. Als zij eerder aan de bel trekken en/of daarbij tijdig de juiste ondersteuning of begeleiding krijgen, dan is er vaak meer mogelijk in het reïntegratietraject en het risico minder groot dat ze (opnieuw)uitvallen”. Marlies van Hilten (Emma at Work) geeft aan dat juist in coronatijd jongeren zich minder melden voor hulp bij het zoeken naar werk (bron: interviews in onderzoek COVID–19 verandert het werk).

Voor werknemers met een chronische aandoening kan het dus best lastig zijn om zich bij hun leidinggevende te melden met de mededeling dat ze extra ondersteuning nodig hebben om aan het werk te kunnen blijven. Zeker wanneer de werkgever nog niet op de hoogte is van de aandoening. Dan kan het raadzaam zijn een preventief consult bij de bedrijfsarts³⁴ aan te vragen. Tijdens zo’n consult adviseert een bedrijfsarts een werknemer over hoe voorkomen kan worden dat er als gevolg van het werk gezondheidsproblemen ontstaan. Op basis van zo’n gesprek kan de werknemer goed voorbereid het gesprek met de werkgever aangaan.

Verder verstrekken veel patiëntenverenigingen informatie over de risico’s van corona bij een specifieke aandoening en aan werken met de aandoening in coronatijd.

Tot slot

COVID–19 heeft het werk ingrijpend veranderd. Veel organisaties en werknemers pasten zich razendsnel aan aan de veranderde omstandigheden. De pandemie kan daarom ook beschouwd worden als een katalysator van reeds in gang gezette technologische en sociale innovaties. Zo is thuis- en telewerken inmiddels technisch en organisatorisch in werkprocessen ingebed waar dat kan. Veel leidinggevendenden hebben gemerkt dat werknemers ook zonder hun fysieke aanwezigheid hun verantwoordelijkheid nemen. Om werknemers niet helemaal aan hun lot over te laten, zijn door veel HR-afdelingen nieuwe ondersteuningsinstrumenten ontwikkeld. De veranderingen in het werk treffen alle werknemers. Iedereen ervaart de gevolgen van corona, positief en negatief. Over- of

33. Netwerk Chronische Pijn ontwikkelde mijnpijnprogramma.online. Dit programma ondersteunt patiënten, waaronder werknemers, bij het vinden, behouden en aanpassen van de balans. [BRON](#)

34. Werkgevers zijn verplicht hun werknemers actief te wijzen op dit recht op een preventief consult, ook wel open spreekuur genoemd, bij de bedrijfsarts. Zonder toestemming van de werknemer, zal de bedrijfsarts de werkgever noch van het bezoek, noch van de inhoud ervan op de hoogte stellen. Meer informatie: [BRON](#).

onderbelasting, sociaal isolement of andere omstandigheden hebben invloed op onze fysieke en mentale gezondheid. Veel werkgevers in ons onderzoek beseffen daarom dat, naast het algemene coronabeleid, indien nodig, individuele ondersteuning nodig is: Maatwerk dus. Werknemers met een chronische aandoening verschillen wat dit betreft niet van andere werknemers. De realiteit is echter dat zij wel extra kwetsbaar kunnen zijn in coronatijd. Om te voorkomen dat deze medewerkers uitvallen, is het belangrijk alert te zijn op hun eventuele ondersteuningsbehoefte. Voor veel mensen met een chronische aandoening creëert vooral het thuiswerken nieuwe mogelijkheden om, ondanks hun aandoening, optimaal te functioneren in hun werk.

Kortom, werken onder de bedreigende omstandigheden van corona was en is lastig, maar heeft ook een enorme inventiviteit en bereidheid tot aanpassing laten zien. Het heeft getoond dat anders werken kansen biedt voor werkgevers en werknemers met en zonder een chronische aandoening ná corona. Dit grote aanpassingsvermogen met aandacht voor individuele behoeften heeft het werk tevens minder kwetsbaar gemaakt voor nieuwe uitbraken van corona of andere epidemieën.

#Close the GAP voor jongeren met een chronische aandoening naar werk

Emma at Work ondersteunt jongeren met een fysieke aandoening in de zoektocht naar werk. Juist in coronatijd onderging de werkwijze een metamorfose, van een meer uitzendbasisconstructie naar een programma voor jongeren én werkgevers. Gap Track biedt jongeren vanaf 15 jaar begeleiding om zich beter voor te bereiden en te profileren op

de arbeidsmarkt. Ze kunnen dit gelijk in de praktijk brengen door zichzelf te pitchen bij werkgevers. Want met het andere initiatief GAP 200 krijgen werkgevers advies om echt inclusief en divers te worden. Een win-win naar het blijkt. De ontmoeting met de bedrijven leidt tot stage- en springplekken naar werk bij deze of andere organisaties. Zo heeft 85% van de 50 jongeren die meededen aan een pilot, een baan gevonden. Ook aan werkgeverskant is er effect: bedrijven die GAP200 member worden, denken en handelen inclusiever.

Door corona ging een groot deel van de begeleiding van jongeren online plaatsvinden. Iets wat in eerste instantie niet de voorkeur van de consultants had. Maar het bleek grote voordelen met zich mee te brengen en het werk zelfs te verrijken. Zo konden nu ook jongeren uit andere delen van het land meedoen. Want juist bij deze groep is het lastig om iedereen op locatie te krijgen door de energie die zorg en reizen hen kost. Ook ontstonden er nieuwe initiatieven zoals een online vrijdagmiddagborrel. Voor veel van deze jongeren een fijne uitlaatklep onder elkaar, zeker omdat school en sport tot stilstand kwamen, ze veelal weinig sociaal leven hebben en ze door hun kwetsbaarheid erg voorzichtig waren met ontmoetingen met anderen in deze tijd.

Toch blijft een deel van het werk van Emma at Work op locatie. Al was het maar om jongeren een laagdrempelige plek te bieden waar ze terecht kunnen om hun kansen op werk te vergroten.
Bron: COVID-19 verandert het werk (interview Marlies van Hilten, directeur Emma at Work)

Verantwoording

Dit artikel biedt een overzicht van de stand van zaken tot en met augustus 2021. Het artikel is gebaseerd op onderzoeksrapporten, handreikingen, gepubliceerde praktijkervaringen en eigen onderzoek. Voor dit onderzoek raadpleegden we 83 bronnen op internet, stuurden we een gericht verzoek om een enquête in te vullen naar 558 e-mailadressen in binnen- en buitenland en algemene oproepen in nieuwsbrieven en sociale media, ontvingen we 26 ingevulde enquêtes en hielden we zeven verdiepende interviews. Het artikel maakt deel uit van het project Covid-19 verandert het werk van Centrum Werk Gezondheid dat steun van Instituut Gak tot stand is gekomen.

Hierbij bedanken we alle deelnemers aan het onderzoek. Hun informatie was met name onmisbaar voor het schetsen van de concrete gevolgen van corona op de werkvloer voor werknemers met een chronische aandoening.

Auteurs:
Ellen Offers
Tamara Raaijmakers
Paul Baart

Centrum Werk Gezondheid
www.centrumwerkgezondheid.nl
www.werkcovid19.nl
www.fitforworknederland.nl

Tot stand gekomen met steun van Instituut Gak
www.instituutgak.nl

Amersfoort, november 2021



Amersfoort