

The background features several stylized human figures in a light green color. One large figure is on the left, and two smaller ones are on the right. The figures are composed of rounded shapes for heads and bodies, with no facial features or limbs.

# Samen op weg naar Duurzame Inzetbaarheid

**In gesprek met werkgevers,  
werknemers en wetenschappers**

# Inhoud

- 2 Inleiding door Esther de Kleuver, directeur Gezond & Veilig Werken
- 3 Duurzame Inzetbaarheid
- 4 En ze werkten nog lang en gelukkig - Tex Gunning (CEO Leaseplan)
- 5 In gesprek met Food Connect en Bilderberg
- 7 Duurzame Inzetbaarheid en persoonlijkheidskenmerken
- 9 Werkstress
- 10 Werkstress volgens de wetenschap - Willem van Rhenen (Hoogleraar Nyenrode)
- 12 Werkstress in de praktijk - In gesprek met Macaw
- 14 Ongewenst gedrag op de werkvloer
- 16 Technostress
- 18 Werkend leren
- 19 Werkend leren volgens de wetenschap - Lex Borghans (Universiteit Maastricht)
- 21 Werkend leren in de praktijk - In gesprek met Klenet
- 22 Duurzaam fysiek werk
- 24 Duurzaam fysiek werk volgens de wetenschap - Marjolein Douwes (TNO)
- 26 Duurzaam fysiek werk in de praktijk - In gesprek met Nissan
- 28 De toekomst van Duurzame Inzetbaarheid - Aukje Nauta (Bijzonder hoogleraar, Factor 5)
- 30 Aan de slag?
- 30 Actieteam Goed en Gezond Werken
- 30 Netwerk TNO Gezond en Veilig Werken

# Inleiding

In 2011 startte het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een campagne rondom het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid. Het doel was om het onderwerp te agenderen en werkgevers en werknemers te stimuleren het thema op te pakken. Niet door vanuit de overheid te zeggen hoe Duurzame Inzetbaarheid moet worden vormgegeven, maar vooral door uit te gaan van wat er leeft bij werkgevers en werknemers en door wetenschappers en ervaringsdeskundigen aan het woord te laten. Steeds lag daarbij de nadruk op het belang van door de hele carrière heen actief met Duurzame Inzetbaarheid bezig te zijn.

Een campagne voor een jaar, was het idee bij de start. Maar een jaar werd twee jaar. En twee jaar werd zes jaar. Vanaf 2014 kwam het onderwerp Werkstress er specifiek bij. In 2013, toen ik directeur Gezond en Veilig werken werd bij het ministerie van SZW, ben ik hier zelf bij betrokken geraakt.

Ik herinner me de start van de campagne rond werkstress als de dag van gisteren. Hoe bijzonder was het dat op tv hierover zo uitgebreid gesproken werd! En hoe mooi was het om te zien hoe steeds meer organisaties actief werk maakten van de aanpak van werkstress. Een prachtig voorbeeld was de Week van de Werkstress. Maar ook het traject met MKB Nederland (dat ook komend jaar nog doorloopt), de activiteiten rondom werkend leren, en de aanpak tegen pesten op het werk zijn mooie en belangrijke trajecten geweest. Als ik één gemene deler uit al die verschillende activiteiten haal, is het wel dat een veilige werkcultuur, waarin het goede



gesprek kan worden gevoerd, de kern is van een goede aanpak. En dat is gelukkig ook wat we in de praktijkverhalen steeds vaker terugzien.

Het ontsluiten van die mooie voorbeelden en verhalen is ook een belangrijk element geweest in de afgelopen jaren. Omdat we erin geloven dat deze verhalen het meest inspireren. Maar ook het delen van kennis was een belangrijk aspect; juist omdat er al zoveel beschikbaar is. Wat u vindt in dit magazine is slechts een bloemlezing van wetenschappelijke kennis en praktijkervaringen op dit gebied. Werkstress, werkend leren, duurzaam fysiek werk, ongewenst gedrag; stuk voor stuk passeren ze de revue. We hopen dat dit magazine u weet te inspireren en enthousiasmeren, en dat u doorgaat met het delen van alle mooie verhalen en kennis. Want goed voorbeeld doet goed volgen, ook op weg naar Duurzame Inzetbaarheid!

*Esther de Kleuver*  
Directeur Gezond en Veilig Werken,  
Ministerie van SZW

# Duurzame Inzetbaarheid

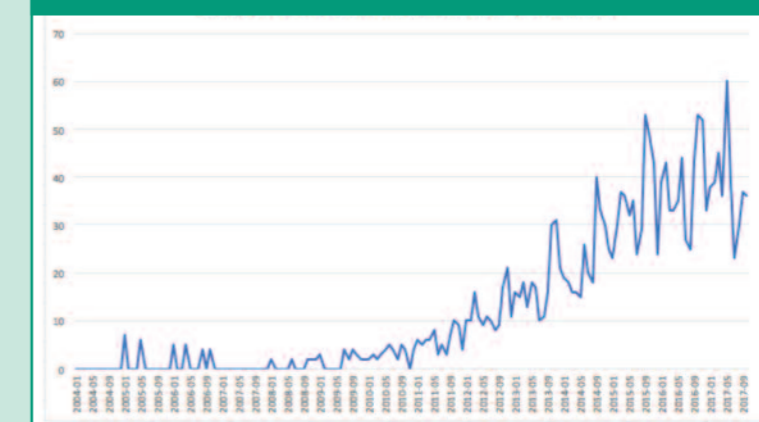
'Duurzame Inzetbaarheid is betrokkenheid.' Dat is wat 100 werkgevers, aangevoerd door Tex Gunning, bij de start van de campagne in 2011 zeiden. Betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie, en betrokkenheid van de organisatie bij de werknemer. Niet blijven hangen in het aanbieden van interventies, maar het gesprek aangaan. Ook bij de deelcampagnes over werkend leren, werkstress en ongewenste omgangsvormen kwam hetzelfde antwoord naar voren. Het gaat niet om een oneindig scala aan interventies, het gaat om het gesprek. Weet wat er speelt, en neem dan samen de juiste maatregelen.

En dat blijft nodig. Want het werk en de wensen van mensen blijven veranderen. Dit vraagt om wendbare organisaties en vooral om werknemers die nu en in de toekomst flexibel en productief aan de slag zijn. Duurzame Inzetbaarheid is daarmee ook niet alleen iets voor oudere werknemers. Het is iets waar de hele loopbaan aandacht voor nodig is, juist dan plukt men de vruchten, óók op latere leeftijd. Gelukkig is het onderwerp inmiddels niet meer weg te denken en zien steeds meer organisaties in dat het investeren in medewerkers, investeren in de organisatie betekent.

Nederland staat er relatief goed voor. Werkenden kunnen én willen steeds langer doorwerken. Waar in 2006 de gemiddelde uittredeleeftijd 61 jaar was, was dit in 2016 al 64,4 jaar. Ook het ziekteverzuim is met zo'n 4% al jaren stabiel. Bovendien zijn de arbeidsomstandigheden in Nederland in vergelijking met het Europese gemiddelde ronduit gunstig; werk draagt zelfs bij aan de ervaren gezondheid.

Toch zijn er tussen werknemers grote verschillen. Met name voor de groep lager opgeleiden is er nog een wereld te winnen. Deze groep werkt vaker in fysiek zware beroepen, heeft minder sociale steun, minder autonomie en volgt minder scholing. Dit laat zien dat we er nog niet zijn. Investeren in Duurzame Inzetbaarheid blijft nodig; investeren in betrokkenheid en het gesprek blijft nodig. En dan de juiste maatregelen nemen.

Zoekvolume term "Duurzame Inzetbaarheid" (2004-heden)



## En ze werkten nog lang en gelukkig

Door Tex Gunning, CEO van Leaseplan en ambassadeur van het eerste uur.

Toen toenmalig minister Henk Kamp mij begin 2012 vroeg om mee te denken over het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid, bevond de economie zich nog in de uitlopers van de economische crisis; een periode waarin je eerder geneigd was om na te denken over arbeids-tijdverkorting dan over Duurzame Inzetbaarheid. Toch was het ook toen al duidelijk dat Duurzame Inzetbaarheid de komende decennia een kritieke succesfactor zou worden. Niet alleen voor een individuele onderneming of de toekomstige Nederlandse economie, maar ook voor onze samenleving als geheel.

Nu de demografische piramide aan het kantelen is, moeten straks minder mensen een grotere pot met geld vullen en dreigt het hele systeem om te vallen. Tegelijkertijd zullen er de komende decennia enorme veranderingen plaats gaan vinden in de nieuwe economie. Deze veranderingen zullen andere eisen gaan stellen aan werknemers. In een wereld-economie waarin veranderingen elkaar in een exponentieel tempo opvolgen, zal er een steeds groter beroep worden gedaan op de flexibiliteit en creativiteit van onze bedrijven, en dus ook op die van onze medewerkers. Veertig jaar bij dezelfde baas werken is er straks voor de meesten niet meer bij. In de toekomst zullen mensen vaker moeten kunnen wisselen van rol, van baan en zelfs van beroep.

Deze flexibiliteit gaat alleen lukken als onze beroepsbevolking vitaal genoeg is. Het begrip vitaliteit moeten we daarbij vooral niet te eng definiëren. Vitaliteit gaat niet alleen over gezondheid, maar ook over betrokkenheid, motivatie, inspiratie, creativiteit en het up-to-date houden van kennis en vaardigheden. Duurzame Inzetbaarheid is dus een breed



begrip wat mij betreft. Dat kan voor bedrijven ook een drempel zijn om er mee aan de slag te gaan. Om die reden hebben we in 2012 zo'n honderd organisaties uitgenodigd om op een aantal bijeenkomsten hun visie op Duurzame Inzetbaarheid te delen. Hen werd gevraagd vooral ook te laten zien op welke wijze zij in de dagelijkse praktijk invulling geven aan deze opgave. Tussen deze honderd organisaties

is kennis en ervaring gedeeld en zijn er ook weer nieuwe ideeën ontstaan over hoe goed te anticiperen op Duurzame Inzetbaarheid.

De output van deze bijeenkomsten is gebundeld in het manifest *100 werkgevers over Duurzame Inzetbaarheid - en we werken nog lang en gelukkig*, dat inmiddels vele andere organisaties geïnspireerd heeft om deel te nemen. Zo doen er aan de jaarlijkse Week van de werkstress vele honderden bedrijven mee en hebben vele tientallen organisaties hun kennis gedeeld met andere werkgevers die Duurzame Inzetbaarheid wilden aanpakken. Zelfs in CAO-onderhandelingen wordt inmiddels gesproken over Duurzame Inzetbaarheid. In een relatief korte periode is werkend Nederland zich bewust geworden van het belang van dit onderwerp.

In die zin is het begrijpelijk dat de bewustwordingscampagne in de huidige vorm zal stoppen. Maar de echte piek in de vergrijzing moet nog komen. En ook wat betreft disruptieve technologische doorbraken die de wereldeconomie ingrijpend gaan veranderen, zien we nu slechts het topje van de ijsberg. Er is dus onverminderd veel werk aan de winkel. Als leiders moeten wij daarom blijven investeren in de groei, vitaliteit en inzetbaarheid van onze mensen. Pas dan kan de campagne echt afgesloten worden en kunnen we zeggen: en ze werkten nog lang en gelukkig.



## “Duurzame Inzetbaarheid werkt alleen als je er als werkgever écht in gelooft”

Een gesprek over goed werkgeverschap met Benno Schildkamp, directeur bij Food Connect en Els van Batum, directeur Personeel & Organisatie bij Bilderberg

Food Connect kookt en bezorgt verse maaltijden en boodschappen door het hele land. Het bedrijf onderscheidt zich door zijn persoonlijke aanpak en smaakvolle maaltijden, en is in negen jaar van 40 naar 140 medewerkers gegroeid. Hoe houd je tijdens zo'n grote groei je medewerkers duurzaam inzetbaar én krijg je iedereen mee in je aanpak?

Bilderberg heeft zeventien hotels in heel Nederland met in totaal 1350 medewerkers. Tevreden gasten zijn de kroon op hun werk, maar de ontwikkeling en tevreden-

heid van hun medewerkers zijn hiervoor hun belangrijkste middel. Binnen Bilderberg verrichten veel mensen fysiek zwaar werk, zoals de 250 *housekeepers*. Hoe houd je al deze mensen duurzaam inzetbaar?

#### Wat betekent Duurzame Inzetbaarheid voor jullie?

Els van Batum: “Wij noemen het *On the Move*. Deze aanpak staat voor meeveren, openstaan, verantwoordelijk én enthousiast zijn. Ik ben al vanaf 2007 hiermee bezig. Duurzame Inzetbaarheid is een kwestie van een lange adem, maar erg belangrijk voor de toekomst. Er komen steeds meer technologische ontwikkelingen, bijvoorbeeld om beter te kunnen tillen, maar aandacht voor de medewerkers zelf blijft het allerbelangrijkst. Mensen moeten kunnen groeien.”

Benno Schildkamp: “Het is belangrijk hoe je erin staat als werkgever. Je moet voor jezelf een situatie creëren waarin je jezelf blijft maar waarin je tegelijkertijd ook een voortrekkersrol in kunt nemen.”

Van Batum: “Je moet er echt in geloven. Als je het voor het geld doet, of denkt: “oh ja, we moeten ook nog iets met Duurzame Inzetbaarheid doen”, dan voelen medewerkers dat gelijk aan.”

#### Hoe ziet de aanpak van Bilderberg eruit?

Van Batum: “Duurzame Inzetbaarheid moet onderdeel zijn van je DNA. Het moet overal in terugkomen. Iedereen krijgt bij ons een introductiecursus om te leren hoe wij samenwerken. De dialoog aangaan met leidinggevend is daarin een belangrijk onderdeel. Dat bleek onder meer uit een project dat wij met tweehonderd van onze *housekeepers* deden. Zij bleken behoefte te hebben aan betere gesprekken met hun leidinggevende, terwijl hun leidinggevenden dachten dat ze dat al voldoende deden. Maar er is een verschil tussen praten en écht praten. Wat zijn hun drijfveren, wat beweegt ze en hoe willen ze zich ontwikkelen? Deze vragen hebben wij vervolgens vertaald naar een Doelendag, waarbij mensen hun doelen met elkaar deelden. Het gaat er immers niet om hoe lang je bij een organisatie werkt, maar om hoe je jezelf telkens opnieuw uitvindt.

Inmiddels zijn we bezig met het bouwen van een app in samenwerking met werkgeversvereniging AWWN, waarmee mensen op individueel niveau kunnen aangeven waar ze behoefte aan hebben. We deden eerst veel grote projecten, maar we merkten dat mensen behoefte hadden aan persoonlijk advies.”

#### Benno Schildkamp, Food Connect is snel gegroeid. Hoe zorg je ervoor dat iedereen meegaat?

Schildkamp: “Als je als bedrijf de beste wilt zijn, moet je ervoor zorgen dat je de beste medewerkers hebt. Daarom vraag ik ze: wat wil je doen, wat is je ambitie en wat is je thuissituatie? We zien onze collega’s als mens, in plaats van slechts als functionaris. Ik heb het “Stadion-Als-Spiegel-model” bedacht, waarbij elke medewerker een plek krijgt op een denkbeeldig voetbalveld. Linksbuiten, keeper: iedereen heeft verschillende functies met onze klant op de tribune. Ik zit als coach in de dug-out. Ik kan vooraf de selectie en de tactiek bepalen, maar het spel laat je aan de spelers.

We houden onze verzuimcijfers niet bij. Wel een lijstje van mensen die ziek zijn met hun 06-nummers, zodat we ze kunnen bellen. Functioneringsgesprekken die maar één keer per jaar plaatsvinden hebben wat mij betreft geen zin. We houden veel koffiegesprekken om te vragen of mensen het naar hun zin hebben.”

#### Wat werkt wel en wat werkt niet?

Van Batum: “Je kunt niet tegen mensen zeggen: jij moet morgen anders denken omdat wij het anders willen. Zo krijg je mensen niet mee. Je moet met mensen praten.”

Schildkamp: “Elk individu moet van toegevoegde waarde zijn aan het gezamenlijke doel. Een valkuil is dat we vaak voor medewerkers gaan denken in plaats van naar hun te luisteren. Een medewerker die worstelt met zijn of haar rol in een groeiend bedrijf, verdient individuele begeleiding. Een oprecht gesprek werkt. Je komt dan vaak tot wederzijds begrip en je kunt samen verder. Zo haal je meer uit mensen.”

#### Welke veranderingen zien jullie op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid?

Van Batum: “Het onderwerp is niet langer alleen maar een onderdeel van HR. Het maakt deel uit van een bredere visie binnen het bedrijf. Het begint vaak met gezondheid en goed eten. Maar bedrijven die al langer bezig zijn, zie je transformeren naar meer aandacht voor het mentale deel van inzetbaarheid.”

#### Als je één concrete tip mag geven aan andere werkgevers...

Van Batum: “Geloof in jezelf en wees vasthoudend. Je hebt te maken met veel interne processen en operationele zaken, dus geef niet te snel op.”

Schildkamp: “Neem jezelf niet te serieus, maar je collega’s en klanten wel. Stel jezelf op als coach, zoek goede aanvoeders en maak er een teamsport van.”



## Persoonlijkheidskenmerken die mede bepalend zijn voor Duurzame Inzetbaarheid

Onderzoekers Jaap Denissen (Tilburg Universiteit), Evy Kuijpers (Tilburg Universiteit) en Marcel van Aken (Universiteit Utrecht) namen Duurzame Inzetbaarheid onder de loep, en bekeken hoe persoonlijkheidsverschillen tussen mensen hierin cruciaal kunnen zijn.

#### Persoonlijkheid

Met persoonlijkheid worden de relatief stabiele verschillen tussen mensen in hun denken, voelen en handelen bedoeld. In vakliteratuur wordt daarbij vaak gerefereerd aan de *Big Five*, een classificatie van vijf persoonlijkheidsdimensies:

- Extraversie: voorkeur voor sociaal contact met veel verschillende mensen
- Vriendelijkheid: de mate waarin iemand het welbevinden van anderen belangrijk vindt
- Nauwkeurigheid: de mate van wilskracht en zelfdiscipline bij het bereiken van doelen
- Emotionele stabiliteit: de mate van stressgevoeligheid en de neiging tot angst en depressieve gevoelens (deze gevoeligheid en neiging zijn laag bij mensen die hoog scoren op emotionele stabiliteit)
- Openheid voor ervaringen: voorkeur voor nieuwe en onconventionele ideeën.

Elk van deze dimensies is breed en is een samenvatting van meer specifieke persoonlijkheidseigenschappen. Zo bestaat extravertie bijvoorbeeld uit kenmerken als sociabiliteit, energie en avonturisme. Persoonlijkheid, in termen van de *Big Five*, omvat ook eigenschappen die tegenwoordig bekend staan als 'non-cognitieve vaardigheden', zoals flexibiliteit, communicatie, en kritisch denken.

### Relatie met Duurzame Inzetbaarheid

Iemands persoonlijkheid is een belangrijke voorspeller van economische uitkomsten, bijvoorbeeld in hoe succesvol iemand zal zijn in zijn of haar baan en inkomen. De mens speelt immers een actieve rol bij het vormen van zijn werkrelaties en werkomgeving. De afgelopen jaren erkennen psychologen en economen in toenemende mate ook het belang van persoonlijkheid als voorspeller van Duurzame Inzetbaarheid. Het bepaalt voor een belangrijk deel waar iemands voorkeur naar uitgaat, in welk werk hij goed is, en in welke werkomgeving iemand het best tot zijn recht komt. Twee persoonlijkheidsdimensies springen hierbij eruit: nauwkeurigheid en emotionele stabiliteit.

- Nauwkeurige werknemers zijn over het algemeen meer prestatiegericht en gemotiveerd en hebben een sterker verantwoordelijkheidsgevoel ten opzichte van hun werk. Daarom investeren ze meer in trainingen, zodat ze hun kennis en vaardigheden op peil houden. Ook onderhouden ze hun netwerk beter. Zo blijven ze aantrekkelijk op de arbeidsmarkt.
- Emotioneel stabiele personen zijn rustig en zelfverzekerd. Zij kunnen in sollicitatiegesprekken beter hun reacties en stress reguleren, waardoor ze vragen op een rustige en gestructureerde manier weten te beantwoorden. Studies tonen aan dat mensen met een hoge emotionele stabiliteit meer kans hebben om naar andere banen door te stromen.

Er zijn dus persoonlijkheidstrekken die over het algemeen positief doorwerken in werknemersgedrag, en zodoende meebouwen aan Duurzame Inzetbaarheid. Dit lijkt te suggereren dat er een 'ideale persoonlijkheid' is voor duurzaam inzetbare werknemers: te weten een hoge score op nauwkeurigheid en emotionele stabiliteit. Het is echter ook mogelijk dat bepaalde persoonlijkheidstrekken meer gewaardeerd worden in bepaalde bedrijfssectoren. Zo blijkt uit recent onderzoek dat het inkomen van een individu ook afhangt van de match tussen iemands persoonlijkheid en de specifieke persoonlijkheidseisen voor diens baan. Terwijl nauwkeurigheid in alle beroepsgroepen tot goede prestaties lijkt te leiden, zou een eigenschap als extravertie vooral een voorspeller zijn in

managers- en verkoopfuncties. Kenmerken van extravertie (zoals humor, spraakzaamheid, en assertiviteit) zouden in deze banen beter tot hun recht komen. Met andere woorden: sommige persoonlijkheidseigenschappen worden universeel gewaardeerd, terwijl dit voor andere eigenschappen afhangt van de context waarin ze worden ingezet.

### Is persoonlijkheid veranderbaar?

Bovenstaande roept uiteraard ook vragen op naar waar iemands persoonlijkheid vandaan komt, of deze nog te veranderen is, en wat daarvoor nodig zou zijn. Uit onderzoek blijkt dat er voorlopers van de persoonlijkheid kunnen worden gevonden in de (vroege) kindertijd en dat deze stabiel wordt naarmate men ouder wordt. Dit betekent dat de grootste ontwikkeling hierin plaatsvindt op jonge leeftijd, maar ook dat er - zelfs tot op hoge leeftijd - nog persoonlijkheidsveranderingen mogelijk zijn. Zo scoren mensen naarmate ze ouder en 'rijper' worden gemiddeld genomen hoger op drie van de genoemde *Big Five*-persoonlijkheidstrekken: vriendelijkheid, nauwkeurigheid, en emotionele stabiliteit.

Aan de hand van interventies werd recent onderzocht of persoonlijkheid ook door externe factoren beïnvloed en veranderd kan worden. Dat blijkt inderdaad te kunnen, in het bijzonder op emotionele stabiliteit en extravertie. Deze mogelijkheid, om persoonlijkheid in de loop der tijd enigszins bij te sturen, kan wellicht ook implicaties hebben voor het verbeteren van Duurzame Inzetbaarheid. Verder onderzoek is echter nodig naar de mogelijkheid en wenselijkheid hiervan.

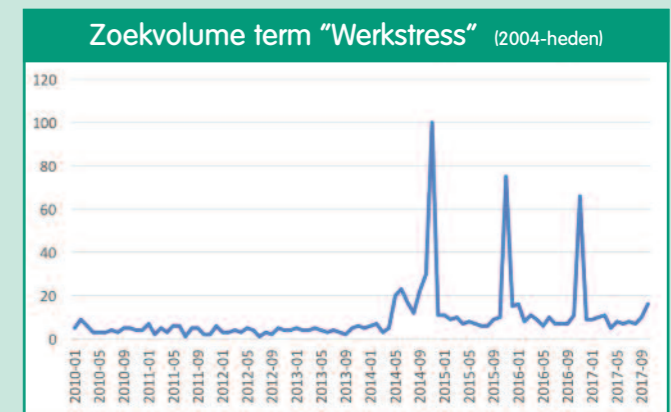
*Dit is een verkorte en vereenvoudigde weergave van het onderzoek. De volledige studie wordt binnenkort gepubliceerd op [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl).*

## Werkstress

'Werkstress is beroepsziekte nummer één.' 'Eén op de zeven werknemers heeft burn-outklachten.' Dit zijn inmiddels voor velen bekende uitspraken, maar nog niet zo lang geleden was het voorpaginanieuws. En nog altijd komen er nieuwe cijfers naar voren die de ernst van het probleem laten zien.

Het onderwerp is inmiddels duidelijk meer bespreekbaar dan een aantal jaar geleden. Waar het in 2014 nog een zoektocht was om mensen te vinden die openlijk over hun burn-out wilden praten, zien we het tegenwoordig zeer regelmatig in de media verschijnen. Uit cijfers blijkt dat steeds meer werkgevers maatregelen nemen tegen werkstress.

Met werkstress wordt de balans bedoeld tussen enerzijds de eisen van het werk (en privé), en anderzijds de energiebronnen die iemand tot zijn of haar beschikking heeft. Bij de aanpak is er steeds meer aandacht voor de oorzaken van werkstress, zoals werkdruk, ongewenst gedrag, technostress of de werk-privébalans. Ook wordt er, naast het wegnemen van de werkdruk, steeds vaker gekeken naar het stimuleren van werkplezier. Dit wordt ook ondersteund door wetenschappelijk onderzoek. Want juist door te werken aan werkplezier, worden er buffers opgebouwd die kunnen voorkomen dat de werkdruk omslaat in werkstress. De werksfeer, ontwikkelmogelijkheden, vrijheid om het werk zelf in te richten en steun van de leidinggevenden zijn hiervoor van belang. In een gezond bedrijf wordt hierover gesproken en aan gewerkt, blijkt ook weer uit de interviews in dit magazine.



### Feiten en cijfers

**1** op de **7** werknemers heeft last van burn-outklachten.

In 2014 had **69%** van de werkgevers een beleid om werkstress aan te pakken. In 2016 steeg dit aantal naar **77%**

**38%** van de werknemers ervaart hoge taakeisen.

**45%** van de werknemers ervaart een lage autonomie.

In 2012 kostte verzuim als gevolg van werkstress **7.700** euro per werknemer. In 2015 was dit **8.118** euro per werknemer.

In 2015 kostte werk gerelateerd verzuim werkgevers meer dan **5** miljard euro

In 2007 lag het gemiddeld aantal verzuimdagen als gevolg van werkstress op **27** dagen. In 2016 was dit **31** dagen.

In 2016 namen werknemers in Nederland in totaal bijna **20** miljoen werkgerelateerde verzuimdagen op.

# Werkdruk bestaat niet! (maar je kunt er wel veel last van hebben)

Door prof.dr. Willem van Rhenen, hoogleraar Engagement & Productivity aan Nyenrode en Chief Health Officer bij Arbo Unie

*Werkstress als gevolg van werkdruk is ‘uitgevonden’ in het begin van de vorige eeuw. De industrialisatie en de daarmee gepaard gaande efficiëntieslagen – denk aan de lopende band – creëerden op de werkvloer situaties die tot dan toe ongebruikelijk waren. Verminderde communicatie, toegenomen irritaties, onvriendelijk gedrag, afgenomen interesses in en oplopend cynisme over het bedrijf, beduidend meer fysieke en mentale klachten: dit zijn maar een paar voorbeelden van zaken die we nu als ‘stress’ zouden duiden. Psycholoog Walter B. Cannon, en in tweede instantie endocrinoloog Hans Selye, zijn degenen die in de dertiger jaren van de vorige eeuw dit wetenschappelijke concept van stress hebben geïntroduceerd.*

## Gevolgen van stress

Sinds de introductie van het ‘stressconcept’ zijn er diverse varianten bedacht en wetenschappelijk geëvalueerd. Desondanks is de sleutel tot de oplossing nog niet gevonden. Althans, zo lijkt het. Het aantal mensen in een organisatie dat lijdt aan werkstress ligt – afhankelijk van het onderzoek en de daarbij gebruikte definitie – tussen de 20% en 40%. Ook één op de drie werkgerelateerde verzuimgevallen heeft te maken met werkstress. Die verzuimgevallen zijn dan meestal het gevolg van overspanning, een burn-out of andere psychische of lichamelijke klachten.

## Gedachten beïnvloeden

Werkstress is meestal het gevolg van werkdruk. Maar wat de ene medewerker ervaart als werkdruk, wordt door de andere medewerker juist gezien als uitdaging. Dit verschil in beleving is de afgelopen decennia een belangrijke reden geweest om werkdruk en werkstress aan te pakken via cognitief gedragsmatige interventies. En niet zonder succes. Een dergelijke interventie levert significant minder klachten op. De vraag is echter of de medewerker hier ook bevlogener en gelukkiger van wordt. Dit laatste is een toenemende wens van werkgevers en werknemers.

## Taakeisen en energiebronnen

Het Job-Demands-resources-model (door Schaufeli, Bakker en Demerouti uitgebreid beschreven en geëvalueerd) duidt enerzijds de (erosieve) effecten van taakeisen op het ontwikkelen van klachten zoals werkstress, en ander-

zijds het (motiverende) effect van energiebronnen op bevlogen werken. Het interessante van dit model is dat er een onderlinge relatie is tussen deze twee effecten. Eenvoudig gezegd wordt een taakeis pas een taakeis als de energiebronnen ontbreken of wegvallen. Een stapel werk wordt bijvoorbeeld pas ervaren als taakeis (met alle negatieve gevolgen van dien) als er onvoldoende energiebronnen zijn. Werkdruk heeft vanuit dit perspectief dan ook niet te maken met ‘te veel’, maar vooral met ‘te weinig’. Namelijk: te weinig energiebronnen.

## Motivatie

Deci en Ryan hebben met hun ‘Self-determination theorie’ duiding kunnen geven aan deze energiebronnen in het werk. Zij spreken in hun theorie van basale behoeften die elk mens tijdens het werk nodig heeft. Als deze behoeften bevredigd worden, raken mensen meer gemotiveerd en zal dit niet alleen leiden tot betere arbeidsprestaties maar ook tot meer plezier in het werk. Het gaat bij die basisbehoeften om ‘competence, autonomy and relatedness’. Dat komt neer op: vaardig zijn om het gevraagde werk te kunnen doen, voldoende autonomie en verantwoordelijkheid in het werk hebben, en in verbinding zijn met de collega’s en/of leidinggevende. Als deze basisbehoeften worden wegge-

nomen of gefrustreerd, zal de beleving van de werkelijkheid direct een andere worden. De stapel werk is geen uitdaging meer, maar wordt een vervelende last die uiteindelijk zal leiden tot uitputting en fysieke klachten.

## Paradigmashift

De oplossing van werkdruk is dus niet zozeer te vinden bij het verminderen van de hoeveelheid werk, of het anders denken over werk of ingewikkelde hulpmaatregelen om de betreffende taakeisen onder controle te krijgen, maar vooral door te sturen op voldoende energiebronnen. Dat deze paradigmashift nog wel wat tijd nodig heeft om te landen, is evident. Dat neemt niet weg dat je dit inzicht morgen al kunt gebruiken om de werkbeleving positief te beïnvloeden.

En werkdruk in de toekomst? Mijn verwachting is dat we gelijk op zullen trekken met andere energievraagstukken, zoals die van het milieu. De vraag om schone energie (sociale steun, autonomie en vaardigheden) zal de komende jaren steeds meer toenemen. Het zal mij dan ook niet verbazen als we over 20 jaar niet meer praten over ‘werkdruk’ maar over het complimentje dat nodig is om ‘in het werk te kunnen floreren’.





## “Mensen moeten met méér energie de deur uitgaan”

Een gesprek over werkstress en vitaliteit met Ronald van Es, financieel directeur bij IT-bedrijf Macaw en Kai van den Berg, solution consultant Data & Analytics

Macaw is een IT-dienstverlener, gevestigd in Hoofddorp. Van oudsher is het een technisch georiënteerd bedrijf, maar vandaag de dag zijn ze ook veel bezig met strategische IT-consultancy. Circa tweederde van hun medewerkers werkt veel bij klanten in huis. Het bedrijf bestaat sinds 1994 en heeft 240 werknemers. Afgelopen jaar werden ze genomineerd als ‘Vitaalste werkgever van Noord-Holland’.

### Waarom zijn jullie begonnen met een aanpak rondom werkstress en vitaliteit?

Ronald van Es: “Onze medewerkers zijn het belangrijkste wat wij hebben. Hun kennis, kunde en passie bepalen ons

succes. Alhoewel ons ziekteverzuim altijd al laag was, hebben we vier jaar geleden besloten echt werk te gaan maken van werkstress. Stress en werkdruk zijn op zichzelf niet het probleem, maar onze medewerkers gaan tot het uiterste om de beste oplossing te leveren. Daardoor hadden ze steeds meer moeite om de balans tussen werk en privé - tussen inspanning en ontspanning - te vinden. Uit een intern onderzoek bleek dat één op de vijf medewerkers verhoogd risico liep op stressgerelateerde klachten.”

### Wat zijn jullie toen gaan doen?

Kai van den Berg: “Elke unit van ongeveer 40 mensen heeft een unitmanager die gericht is op de klanten en de resultaten, en een peoplemanager die gericht is op ons welzijn en onze ontwikkeling. Er is een gezond spanningsveld tussen deze twee. Iedereen kan terugvallen op zijn of haar peoplemanager. Hier hebben we vier jaar geleden een vitaliteitsprogramma aan toegevoegd. Medewerkers kunnen nu een nulmeting laten doen om te checken hoe vitaal ze zijn. De meting is puur voor je eigen inzicht, de gegevens gaan niet naar de werkgever. Daarna zijn er verschillende workshops te volgen op het gebied van beweging en ontspanning.”

Van Es: “Collega’s halen vaak de snelste winst op fysieke aspecten als voeding, slaap en beweging. Maar daarnaast behandelen wij juist ook de mentale en emotionele aspecten, zoals ontspanning tijdens het werk en de relaties met je collega’s en klanten. Door het individuele programma maken we mensen bewust van het belang van vitaliteit. Na die individuele bewustwording komt de volgende stap: hoe krijg je vitaliteit in het DNA van je bedrijf en zorg je dat energie een kernwaarde wordt? Vitaliteit is bij Macaw ondertussen een alledaags gespreksonderwerp, tussen medewerkers onderling én met je leidinggevende. Nu vragen medewerkers bijvoorbeeld of ze in een ander hotel mogen slapen, omdat die een fitnessruimte heeft.

In ons nieuwe kantoor proberen we vitaliteit te stimuleren door een open en huiselijke sfeer te creëren, waardoor er meer interactie ontstaat tussen collega’s die voorheen alleen op hun eigen afdeling kwamen. Als

iemand vraagt of een collega koffie voor hem of haar mee wil nemen, is de reactie vaak: “nee hoor, loop zelf maar mee.” Mensen lopen nu ook meer naar elkaar toe in plaats van elkaar te mailen. Ook kan iedereen uit verschillende werkplekken kiezen, die het beste bij je werk van dat moment past. Mijn uiteindelijke doel is dat mijn collega’s met meer energie naar huis gaan dan waar ze mee binnenkwamen. Werk moet veel meer opleveren dan alleen je salarisstrook. Mensen moeten gelukkiger de deur uitgaan.”

### Hoe zorg je ervoor dat iedereen meegaat in de aanpak?

Van Es: “Deelname is vrijwillig, maar het is niet vrijblijvend. We hebben de nulmeting laagdrempelig gemaakt door de fietstest eruit te halen. Ik wil namelijk dat iedereen de beste versie van zichzelf kan worden. Je moet ook geen blauwdruk schetsen van ‘de perfecte werknemer’, want iedereen heeft andere uitdagingen. De gemiddelde Macawer kan niet tegen betutteling. Dan stuit je op weerstand en loop je het risico dat het alleen een HR-programma blijft. Het moet uit de werknemers zelf komen. Als medewerker ben je immers zelf verantwoordelijk voor je eigen geluk. Onze aanpak wordt erg gewaardeerd en we zien dat veel mensen hun gedrag hebben veranderd.”

Van den Berg: “Je moet vanuit de directie laten zien hoe belangrijk dit onderwerp is en van onderaf de peoplemanagers meenemen. Zo wordt er veel over gesproken en heb je altijd het gevoel dat er iemand klaar staat die zich bezighoudt met jouw ontwikkeling.”

### Welke uitdagingen zien jullie?

Van Es: “Het wordt steeds belangrijker om de omgeving van je medewerkers mee te nemen. Wij bieden een gezonde lunch en gratis fruit aan, maar wat als ’s avonds thuis standaard de frituur aan gaat? Daarnaast moeten we ook klanten meenemen in het verhaal. We hebben weleens een klant gehad die klaagde dat mijn medewerkers die daar op het kantoor zaten, vijftien minuten wandelden na de lunch. Die klant dacht dat dat op zijn kosten ging. Als je klanten van tevoren meeneemt in ons vitaliteitsdenken voorkom je dit soort misverstanden en ziet de klant ook dat hij daardoor juist een productiever team krijgt.”

### Wat is jullie tip voor andere organisaties en bedrijven?

Van Es: “Zorg voor vertrouwen bij je medewerkers voordat je hiermee aan de slag gaat en zorg dat ze snappen waarom je het doet. Blijf ook daarna continu in gesprek met je medewerkers om te kijken wat wel en niet werkt.”  
Van den Berg: “Iedereen, ook de klanten, moet snappen waarom je dit doet. Je aanpak om werkstress tegen te gaan moet bij iedereen landen.”

## Ongewenst gedrag op de werkvloer

Op de weg naar Duurzame Inzetbaarheid komen we naast veel oplossingen ook een aantal drempels tegen. Ongewenst gedrag is een van die drempels. Pesten, (seksuele) intimidatie, agressie en uitsluiting op de werkvloer zorgen voor extra werkstress waardoor **37%** van de werknemers die te maken heeft met ongewenst gedrag, burn-outklachten krijgt. In 2016 had:

**8,3%** van de werknemers te maken met pesten door collega's

**11,1%** van de werknemers te maken met intimidatie door collega's

**2,1%** van de werknemers te maken met seksuele intimidatie door collega's

**23,5%** van de werknemers heeft te maken met agressie door derden

**16,1%** van de werknemers heeft te maken met intern ongewenst gedrag

Gemiddeld neemt een slachtoffer van ongewenst gedrag **7** extra verzuimdagen op.

De kosten hiervoor bedragen **1,7** miljard euro.

Om aandacht te vragen voor ongewenst gedrag op de werkvloer, startte het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de campagne 'Moet toch kunnen'. De campagne bestond uit een congres, een abri-campagne door het hele land en een online campagne. Ongewenst gedrag blijft echter een hardnekkig probleem dat de Duurzame Inzetbaarheid van werkend Nederland behoorlijk in de weg zit. Daarom keeg het onderwerp in 2017 weer aandacht met onder andere een congres en een online campagne. Ook is er een brochure voor leidinggevenden en een roadmap voor OR-leden ontwikkeld die concrete handvatten biedt om een goede werksfeer te behouden en ongewenst gedrag aan te pakken. Meer informatie hierover vindt u op [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl).





# Technostress

Steeds meer werknemers kunnen onafhankelijk van plaats en tijd werken. Dit is het gevolg van (onder andere) technologische ontwikkelingen. Dit betekent dat vergaderingen onder het genot van een broodje en koffie in dat hippe tentje op de hoek plaatsvinden en dat die ene e-mail ook wel even kan wachten tot na het avondeten en het uurtje spinnen in de sportschool. Technologische ontwikkeling kent echter ook een schaduwkant: *technostress*.

Technostress wordt vaak geassocieerd met frustratie over niet-werkende techniek of digitalisering. Dit is echter slechts het topje van de ijsberg. Technostress is een veel breder en complexer fenomeen. De belangrijkste oorzaken van technostress blijken zich juist onder de oppervlakte te bevinden. TNO onderzocht het fenomeen en kwam tot onderstaande bevindingen.

### *Fear of missing out*

De hoeveelheid manieren waarop we tegenwoordig bereikbaar zijn is enorm, denk alleen al aan WhatsApp, e-mail, LinkedIn en Skype. Dit leidt ertoe dat de frequentie waarop we afgeleid worden van onze werktuik hoog is, wat ten koste gaat van ons concentratievermogen en onze productiviteit. Onderzoek toont aan dat het ons gemiddeld 23 minuten per afleiding kost om de focus te hervinden. Het uitzetten van e-mail/WhatsApp-meldingen lijkt een simpele oplossing. Dit staat echter op gespannen voet met onze behoefte om altijd op de hoogte te zijn van de laatste ontwikkelingen, ook wel bekend als de *fear of missing out*.



## Technologie en werkstress



### Opladen

Naast de toegenomen hoeveelheid aan afleidende prikkelers valt op dat de grens tussen werk en privé vervaagt. Waar 'thuis' in het verleden een plek was die vooral met het gezin werd geassocieerd, is het tegenwoordig ook een plek waar gewerkt wordt. Het risico hiervan is dat mensen steeds meer moeite hebben om los te komen van hun werk. Dit maakt het lastiger om volledig te ontspannen en op te kunnen laden voor de volgende werkdag.

### Gevaarlijke cocktail

Onduidelijke afspraken over (continue) beschikbaarheid spelen eveneens een rol bij het ontstaan van technostress. Het ontbreken van regels over bijvoorbeeld de reactietijd na ontvangst van een e-mail, leidt tot impliciete verwachtingen. "Ik moet snel reageren want dat doen mijn collega's ook altijd." Koppel deze verwachtingen aan de *fear of missing out* en de 23 minuten die ieder schakelmoment ons kost, en er ontstaat een gevaarlijke cocktail.

### In gesprek

Uit het onderzoek van TNO is gebleken dat veel werknemers last hebben van technostress. Maar ook dat veel mensen het nog niet als zodanig herkennen. Het creëren van bewustzijn omtrent risico's is dan ook een belangrijke eerste stap naar voorkoming.

Na het lezen van deze bevindingen vraagt u zich misschien af wat u kunt doen om technostress tegen te gaan. Het TNO raadt u aan, wanneer u technostress ervaart of aspecten ervan herkent, om met uw werkgever in gesprek te gaan. Een oplossing kan bijvoorbeeld zijn om gedurende de dag een aantal 'afleidingsvrije momenten' in te bouwen. Dit vraagt wel om duidelijke afspraken over bijvoorbeeld de omgang met e-mail en smartphones. Ook is het aan te raden om met elkaar de verwachtingen over werk buiten werktijd te bespreken.

Meer weten over het onderzoek van TNO? Kijk op: [www.monitorarbeid.tno.nl/nieuws/technostress-brochure](http://www.monitorarbeid.tno.nl/nieuws/technostress-brochure).

# Werkend leren

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op en nemen razendsnel een plek in in ons dagelijks leven. Dit heeft vaak grote gevolgen voor de aard van ons werk en vraagt om andere vaardigheden van werknemers dan voorheen. Robots, 3D-printers, computers en smartphones hebben het takenpakket van werknemers haast onherkenbaar veranderd. Naast deze voortdurende technologische ontwikkeling hebben bedrijven ook te maken met toenemende (wereldwijde) concurrentie. Dit vraagt van werknemers niet alleen dat ze up-to-date blijven met alle ontwikkelingen binnen hun vakgebied, het vraagt ook om een flinke dosis flexibiliteit om met deze veranderingen om te kunnen gaan.

Op het werk wordt vaak al de mogelijkheid geboden om te leren en ontwikkelen, zowel vakinhoudelijk als informatief. Soms door middel van een cursus of een opleiding, maar vaak ook door het al doende te leren. Dit verhoogt het kennisniveau en de flexibiliteit van de medewerkers, en daarmee van de organisatie. In de praktijk blijkt echter dat lang niet iedereen gebruikmaakt van de mogelijkheden die worden geboden. Wat voor de één een uitdaging is, is voor de ander toch vooral een obstakel.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid deed in 2015 een onderzoek naar succesvolle manieren om leren en ontwikkelen bij werknemers te stimuleren. Het onderzoek kunt u op [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl) vinden. Voor nu vatten wij alvast de vijf belangrijkste tips voor u samen:

**1** Om met leren en ontwikkeling aan de slag te gaan, is daadkrachtig en duidelijk leiderschap een vereiste. Het uitdragen van een duidelijke visie is daarin belangrijk; een stip op de horizon en een strategie hoe het bedrijf daar gaat komen. Voor werknemers moet het helder zijn welke richting de onderneming op gaat en wat dat betekent voor hun dagelijkse werk en ontwikkeling.

**2** Werknemers worden gemotiveerd door vakmanschap; de vaardigheid om hoogkwalitatief werk af te leveren. Zo wil bijvoorbeeld een echte monteur alles over techniek weten om de moeilijkste storingen op kunnen lossen. Om ontwikkeling te stimuleren kan je hierop inspelen door vakmanschap als haakje te gebruiken. Daarnaast is het ook belangrijk om duidelijk te communiceren over het (ontwikkel-)traject voor de werknemer zelf. De werknemer wordt gemotiveerd zodra duidelijk is wat het traject hem of haar zal brengen: what's in it for me?

**3** Door scholing aan te bieden in kleine stappen en het dichtbij het werkproces te houden, worden werknemers gestimuleerd om te leren. Leren in kleine stappen houdt het overzichtelijk en behapbaar. Hierdoor wordt de drempel voor werknemers om zich te ontwikkelen verlaagd. Ook is het voor uitvoerende werknemers vaak motiverend om dichtbij het werkproces te leren, bijvoorbeeld door met praktijkcases aan de slag te gaan.

**4** Een goed gesprek over de ontwikkeling van het bedrijf en van de werknemer is essentieel voor zowel de werkgever als voor de werknemer. Het gesprek zorgt voor inzicht in waar het bedrijf en de werknemer staan. Vragen die centraal staan, zijn: Waar gaan we als bedrijf heen? Wat betekent dit voor de werknemers? En: In welke richting zou hij/zij zich nog verder willen ontwikkelen? Dit gesprek zorgt voor bewustwording en kan het startpunt zijn van het ontwikkeltraject van de werknemer.

**5** Een veilige omgeving waar tijd en ruimte is om te leren, is een essentiële randvoorwaarde voor ontwikkeling. Dit is nodig om vragen te durven stellen, fouten te durven maken én daarvan te leren. Een open houding ten aanzien van fouten zorgt ervoor dat medewerkers hun fouten durven te bespreken en hiervan kunnen leren.

# Investeren in werkend leren

*Lex Borghans, hoogleraar Arbeidseconomie en Beleid aan de Universiteit van Maastricht*

Door te werken leren mensen ontzettend veel. In een enquête vroegen wij hoeveel werktijd mensen gemiddeld besteden aan activiteiten waarvan ze kunnen leren en dat bleek zo'n 30% te zijn. Omgerekend in uren is dat meer dan tien keer zoveel tijd als de uren die mensen besteden aan het volgen van cursussen. Van iedere baan leren mensen wel iets, maar werkend leren kan ook gestuurd worden. Een medewerker kan op zijn werk de taken krijgen waar hij het beste in is, waardoor zijn productiviteit optimaal is en hij waarschijnlijk ook nog het nodige op zal steken, maar deze medewerker zou ook juist de taken kunnen krijgen waarvan hij het meest kan leren. In dat geval zal zijn productiviteit lager worden. Door te variëren met de keuze van de werkzaamheden - van veel leren met enige productiviteit tot een beetje leren met veel pro-

ductiviteit - hebben bedrijven dus een mooi instrument in handen voor werkend leren.

Een eerste belangrijke vraag is of dit instrument in de praktijk ook optimaal wordt benut. Als werkgever en werknemer er alletwee belang bij hebben, is het een eenvoudiger keus om een medewerker werkzaamheden te geven die goed zijn voor zijn ontwikkeling op de langere termijn. Tijdelijke banen zijn dan ook waarschijnlijk niet bevorderlijk om dit instrument goed te laten functioneren. Toch is ontwikkeling ook goed te organiseren als mensen slechts tijdelijk aan een bedrijf verbonden zijn. Een mooi voorbeeld is de accountancy. Jaarlijks nemen de grote accountantskantoren veel jonge mensen aan die voor een relatief laag salaris bij deze grote kantoren veel afwisse-

Ik vind 't vooral 'lerend werken'...



lende ervaring op kunnen doen. Ze worden daarbij begeleid door goede en ervaren accountants. Een enkeling blijft en wordt partner bij dit accountantskantoor, maar de meesten vertrekken na verloop van tijd naar een kleiner bedrijf of besluiten als controller te gaan werken. Het grote accountantskantoor krijgt dus veel goedkope mankracht en in ruil daarvoor zorgen zij ervoor dat deze mensen veel leren van hun werk, zodat andere bedrijven hen graag in dienst nemen. De vraag is of deze manier van werken overall mogelijk is. Het zou bijvoorbeeld ook een interessant model kunnen zijn voor leraren. Maar cruciaal om dit model te laten werken is dat bedrijven in staat moeten zijn om medewerkers beter te belonen als ze beter presteren en daarvoor moeten zij weer hogere inkomsten hebben als ze zulke medewerkers in dienst nemen. Voor een school is dat niet vanzelfsprekend.

Een tweede belangrijke vraag is of het ook lonend is om te investeren in werkend leren. Zoals vaak het geval is, gaan de kosten voor de baat uit. Door iemand werkzaamheden te geven waarvan hij veel leert, gaat vaak zijn of haar directe productiviteit verloren. Daarnaast zal er ook tijd gestoken moeten worden in diens begeleiding. Maar, in ruil daarvoor, zal de productiviteit van deze medewer-

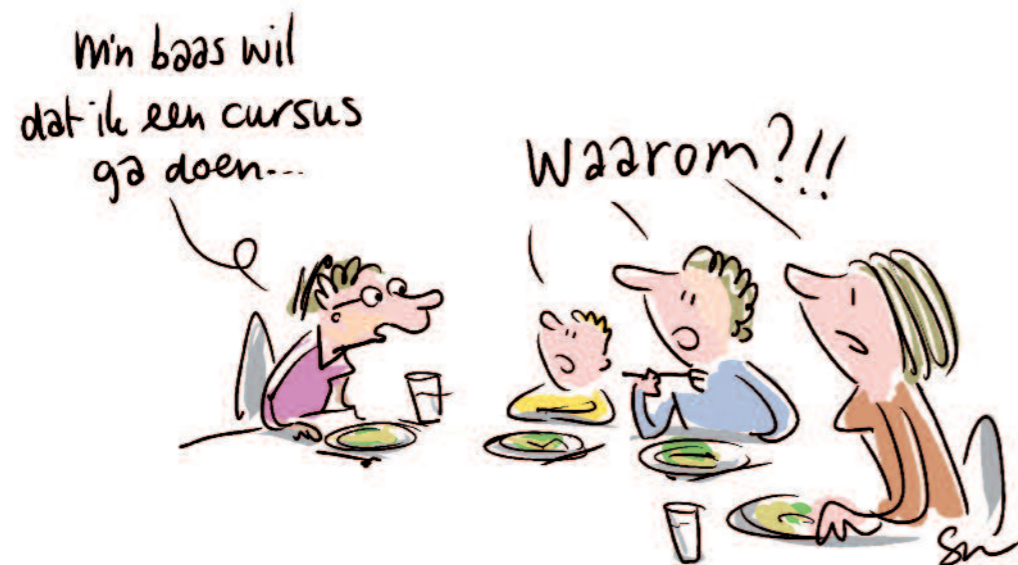
ker in de toekomst hoger zijn. Alleen als de baten hoger zijn dan de kosten heeft deze investering echter zin. Bij mensen die moeite hebben met leren en bij oudere medewerkers die geen lange terugverdientijd meer hebben, kan het zijn dat de investering niet meer lonend is. Dat is ook wat we terugzien in de data; het zijn juist de hoger opgeleide, jongere medewerkers die veel tijd besteden aan activiteiten waarvan ze kunnen leren.

In Duitsland is ook gemeten hoeveel er werkend wordt geleerd. Daar ligt het percentage rond de 20%. In vergelijking met Duitsland gebeurt er in Nederland dus al heel veel met werkend leren. Het is van belang om te kijken of taken nog beter afgestemd kunnen worden op de groeimogelijkheden van medewerkers. Daarbij moet er echter wel rekening gehouden worden met de grenzen die er zullen zijn bij de mogelijkheden om te investeren in werkend leren.

*Dit is een verkorte weergave van: Lex Borghans, Didier Fouarge, Andries de Grip, Jesper van Thor (2014), Werken en leren in Nederland, rapport ROA-R-2014/3, ROA, Universiteit Maastricht.*



Haar betrek je de omgeving



## “Je leven lang leren is van levensbelang in deze sector”

Een gesprek over het belang van werkend leren met Jolanda Janssen, directeur-eigenaar van installatiebedrijf Klenet uit Schiedam, en interne praktijkopleider Robin de Bruijn

Jolanda Janssen begon in 1967 samen met haar man een witgoedwinkel. Ze zagen dat de opkomst van internet een bedreiging vormde en sloten in 2007 hun winkel om een klein installatiebedrijfje met zeven medewerkers over te nemen. Nu runt Janssen samen met haar dochter en schoonzoon een florerend installatiebedrijf met dertig medewerkers. Een familieonderneming waarin ze samen met praktijkopleider Robin de Bruijn het personeel altijd up-to-date houdt en gemiddeld twintig MBO-leerlingen opleidt tot installateur in de elektro-, veiligheid- en telecommunicatietechniek.

**Waarom investeren jullie in werkend leren?**

Janssen: “Door de crisis was iedereen druk met overleven. Men vergat te investeren in de toekomst en ontstond er een tekort aan goede vakmensen. Dus nu leiden wij ze zelf op.” De Bruijn: “We investeren om het bedrijf gezond te houden. We bieden jonge mensen stage- en werkervaringsplekken aan, en scholen het bestaande personeel steeds bij.”

**Zit werkend leren in het DNA van het bedrijf?**

Janssen: “Het is essentieel in deze branche, waar technologische ontwikkelingen dagelijks het werk veranderen. Niet alleen de veiligheidseisen wijzigen continu, ook de werkwijze en de apparatuur die we installeren en certificeren verandert. Dat moeten onze jongens allemaal weten.”

De Bruijn: “Juist met al die veranderingen is het belangrijk dat het vakmanschap op peil blijft en dat men goed op de hoogte is van de nieuwste ontwikkelingen. Die wet- en regelgeving waar Jolanda het over heeft, is bijna niet bij te houden. Je moet continu je ogen openhouden om bij te kunnen blijven en het weer door te kunnen geven. Daarom organiseren we vier keer per jaar een veiligheids-training en in-company-cursussen, waar werknemers hun relevante technische kennis bij kunnen spijkeren.”

**Hoe zorg je ervoor dat iedereen meegaat in de aanpak?**

Janssen: “Door continu in gesprek te zijn met je mensen. Zo gaf een medewerker van halverwege de dertig aan dat hij op den duur wel klaar is met hak- en breekwerk. Die jongen wil graag bij ons blijven, maar wil zich wel ontwikkelen. Dan kijken we samen alvast vooruit. Binnen onze branche zit veel groei in telecom en brandveiligheid. Als hij zich daarin specialiseert, liggen daar zeker groeikansen voor hem. Dat is een flinke investering, voor hem qua tijd en voor ons qua financiën. Maar dat doen we graag, want personeel dat met plezier naar het werk gaat en zich laat bijscholen is van levensbelang voor ons bedrijf.”

De Bruijn: “De keuze of ze mee willen groeien ligt natuurlijk bij de mensen zelf. Dwingen helpt niet, dus nemen we de mensen bij de hand en bieden hen een groeiperspectief dat past bij hun capaciteiten.”

**En de oudere garde, gaat die ook zo gemakkelijk mee?**

Janssen: “De wereld staat niet stil. De tijd dat je naar de ambachtsschool ging en dan direct aan het werk kon zonder je ooit bij te hoeven scholen, is voorbij. Dus stellen we steeds samen de vraag hoe je dit werk, dat toch ook vaak fysiek is, volhoudt tot je pensioen. We kijken naar wat mensen kunnen en willen binnen ons bedrijf. Wij proberen de jonge garde het fysiek zware werk te laten doen en scholen de ouderen om tot certificeerder van brandveiligheidssystemen. Dat is een stuk minder belastend maar houdt ze wel weer scherp doordat ze nieuwe dingen leren.”

Het gaat niet altijd zo gemakkelijk, beschrijft Janssen. Een van hun medewerkers belde de hele tijd met de zaak omdat hij technische basiskennis miste. Eerst stelde Janssen het voorzichtig aan de kaak, maar uiteindelijk is ze eerlijk geweest. “Luister eens, jij maakt te veel fouten. Dat is gevaarlijk voor jezelf en voor ons bedrijf. Je moet je basiskennis opvrijzelen”, vertelde ze hem. Dit riep weerstand op en de man haalde de vakbond erbij. Toch is hij op zijn 48e naar het ROC gegaan om zijn basisopleiding af te maken. Nu werkt hij nog steeds tot volle tevredenheid van iedereen bij het bedrijf. Janssen: “Soms moet je mensen over de streep trekken en daarbij niet bang zijn om impopulaire besluiten te nemen. Maar dat kan alleen als je betrokken bent bij je mensen. Als je weet wat er speelt en zelf je handen uit de mouwen steekt om te weten waar de pijn zit.”

**Wat is je belangrijkste tip voor andere ondernemers om hun mensen lang tevreden aan het werk te houden?**

Janssen: “Blijf alert over de ontwikkelingen binnen je branche en blijf in gesprek met je werknemers. Weet waar de kansen liggen voor je bedrijf, spreek daarover met je mensen en zorg dat men passende kennis vergaart om dit te bereiken. Desnoods met een klein schopje onder de kont om hen de ogen te openen en iedereen scherp te houden. Maar altijd met liefde!”

De Bruijn: “Zorg dat je als bedrijf alle nieuwe kennis zelf in huis haalt en maak tijd om die kennis ook over te dragen op de werkvloer. Zowel in slechte tijden - zoals in de crisis, als nu in goede tijden. Het werk trekt op dit moment weer enorm aan. Wij proberen daar echt grip op te krijgen, zodat de jongens altijd naar school of een cursus kunnen.”

## Duurzaam fysiek werk

Fysieke belasting is de op een na grootste veroorzaker van beroepsziekten en verzuim. Denk aan het dagelijks gebruik van trillend gereedschap, zwaar tillen of duwen, of voorovergebogen werken. Fysieke belasting vormt hiermee een belemmering voor een duurzame en productieve inzet van medewerkers. De extra verzuimkosten die hiermee gepaard gaan, lopen op tot wel 800 miljoen euro per jaar.

Toch kan het werk vaak met simpele maatregelen lichter gemaakt worden. Denk hierbij aan procesveranderingen, of de inzet van hulpmiddelen. Op deze manier kan overbelasting en uitval voorkomen worden. De afgelopen jaren heeft een groot aantal bedrijven al sterk geïnvesteerd om te komen tot duurzaam fysiek werk. Niet alleen met fysieke hulpmiddelen, maar ook door te kijken naar de organisatiecultuur.

Veel van deze bedrijven hebben zich aangesloten bij een levendig netwerk dat de afgelopen jaren is ontstaan: het Netwerk Duurzaam Fysiek Werk. Deze bedrijven delen hun kennis graag en wisselen goede ideeën en technieken uit op 'Pay it Forward'-bijeenkomsten. Hierop opent een bedrijf dat te maken heeft met fysiek zwaar werk zijn deuren voor anderen, om zo kennis en ervaringen door te geven en ideeën uit te wisselen over de aanpak van fysiek zwaar werk. Ook is er jaarlijks een landelijke bijeenkomst bij een bedrijf, waar kennis vanuit de praktijk en de wetenschap wordt gedeeld.

Om daadwerkelijk van fysiek zwaar werk naar duurzaam fysiek werk te komen, is nog veel nodig. Het Netwerk Duurzaam Fysiek Werk wordt daarom ook komend jaar actief ondersteund door TNO, Bureau voor Fysieke Arbeid en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Wil je je aanmelden voor het Netwerk Duurzaam Fysiek Werk? Dat kan via [bonny.devries@tno.nl](mailto:bonny.devries@tno.nl).

### Feiten en cijfers

**29%** van het werkgerelateerd verzuim is te wijten aan lichamelijk belastend werk.

Van alle werknemers moet:

**42%** fysiek belastend werk doen

**35%** regelmatig kracht zetten in het werk

**10%** regelmatig in ongunstige houding werken

**30%** van de werknemers met lichamelijk zwaar werk vindt (aanvullende) maatregelen nodig

De Top 5 sectoren:

- 1 Landbouw en visserij
- 2 Horeca
- 3 Vervoer en opslag
- 4 Bouwnijverheid
- 5 Groot- en detailhandel

# Duurzaam fysiek werk: uitdagingen voor de toekomst

Door Marjolein Douwes, senior scientist en projectleider bij TNO

## De noodzaak van preventie

Klachten aan het bewegingsapparaat (spieren, gewrichten en banden) zijn nog steeds één van de belangrijkste oorzaken voor ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Deze klachten zorgen voor 27% van alle verzuimdagen in Nederland (Arbobalans 2016). Van alle werknemers met een door een arts vastgestelde beroepsziekte heeft 53% een aandoening aan het bewegingsapparaat (NEA 2015).

45% van de werknemers met fysiek belastend werk in de leeftijdscategorie 50-65 jaar, verwacht niet te kunnen doorwerken tot de AOW-leeftijd. Gezien de vergrijzing en stijgende AOW-leeftijd in Nederland zal het de komende jaren een steeds grotere uitdaging worden om werknemers met fysiek zware beroepen duurzaam gezond en productief aan het werk te houden tot hun pensioen. Daarom is het belangrijk om met een preventieve aanpak te komen.

## Wat werkt?

De afgelopen jaren zijn bedrijven met aandacht voor Duurzame Inzetbaarheid zich steeds meer gaan richten op maatwerkoplossingen voor de individuele, oudere werknemer. Die worden vaak gevonden in mobiliteit of scholing. Daarbij ontstaan ook initiatieven om, waar nodig, over de grenzen van bedrijven of soms zelfs sectoren heen te kijken, bijvoorbeeld door samenwerking tussen bedrijven op een bedrijfsterrein. Dit zijn goede initiatieven die in de toekomst vooral voortgezet en uitgebreid moeten worden.

Naast deze individuele aanpak is er veel aandacht voor maatregelen om de vitaliteit van werknemers te verhogen, bijvoorbeeld door trainingen en leefstijlmaatregelen. Vitale werknemers zullen immers minder snel uitvallen. De meeste winst is echter nog altijd te behalen uit het verlagen van de werkeisen. Bij het wegnemen van de oor-



## Oplossingen fysiek werk



zaak van fysieke overbelasting zijn tenslotte alle werknemers gebaat. Ook de fitte, jonge collega's, die doordat zij hun oudere collega's ontzien, nu vaak zelf extra belast worden. De maatregelen waaraan gedacht kan worden zijn bijvoorbeeld automatisering, het invoeren van tilhulpmiddelen of het herontwerpen van werkplekken of -processen. Alle snelle technologische ontwikkelingen bieden de komende jaren kansen om nieuwe oplossingen te vinden. Een hernieuwde aandacht voor bronaanpak lijkt daarom op z'n plaats.

## Gedragsverandering

Een veelgehoord probleem bij het aanpakken van fysiek zwaar werk in bedrijven, is dat werknemers niet gemakkelijk meegaan in veranderingen. Hoe krijg je medewerkers dan toch zover dat ze bewust en op een gezonde manier omgaan met hun fysiek zware taken? Hoe doorbreek je jarenlange routines en beweeg je medewerkers om bijvoorbeeld gebruik te maken van beschikbare hulpmiddelen? Mijn antwoord is: door werknemers te betrekken bij het bedenken van oplossingen. Door aandacht van leidinggevenden en betrokken bestuurders ontstaat er een bedrijfscultuur die gezond gedrag stimuleert. Werknemers worden zo getraind om te leren op een goede manier om te gaan met hun fysiek zware taken. Voor toekomstig beleid is het dan ook van belang om te weten hoe werknemers verleid kunnen worden tot blijvend gezond gedrag ten aanzien van hun fysieke werk.

## De toekomst van fysieke belasting

Snelle technologische ontwikkelingen zullen consequenties hebben voor werk, werkmiddelen en werkprocessen in de toekomst. Sommige banen zullen verdwijnen, maar nog veel meer banen zullen veranderen. Er zal meer samenwerking tussen mensen en robots plaats gaan vinden, waarbij robots vaak slechts maar een deel van de werkzaamheden over zullen nemen. De vraag is: wat gebeurt er met de taken die mensen blijven uitvoeren en wat zal er gebeuren met hun (fysieke) werkbelasting?

Eerste casestudies laten zien dat er zowel kansen als bedreigingen zijn. De kansen bestaan uit robots die fysiek belastende taken over zullen gaan nemen van werknemers. Dit biedt perspectief voor mensen met fysieke beperkingen. De bedreigingen daarentegen zijn bijvoorbeeld als robotisering leidt tot meer eenzijdige en belastende resttaken; zoals een gerobotiseerd magazijn waarin alleen het repeterende inpakwerk nog handmatig gebeurt.

Hoe de arbeidssituatie in de praktijk zal gaan veranderen is sterk afhankelijk van het type robot, de organisatie van het werk en de taakverdeling tussen de werknemer en de robot. Op dit vlak is verder onderzoek nodig. Maar om kansen te benutten en bedreigingen weg te nemen, moeten ontwerpers van robots en digitale systemen beter rekening gaan houden met de mens. Werknemers moeten als startpunt voor het ontwerp dienen, niet als sluitpost aan wie resttaken worden toebedeeld. Op deze manier is er voordeel te behalen voor zowel de werknemer als het bedrijf.



## “De mensen op de werkvloer weten het beste hoe ze moeten werken”

Een gesprek over fysiek zwaar werk, oudere werknemers en de Kaizen-methode met John Wensveen, teamleider Picking Small Parts en Michel van den Broek, manager Warehouse Operations bij het Nissan Motor Parts Centre in Amsterdam

In het Nissan Motor Parts Centre verzamelen 230 medewerkers, op een vloeroppervlak van 90.000 vierkante meter, maar liefst 136.000 onderdelen - van boutje tot complete bumper. Binnen een etmaal sturen zij deze onderdelen naar een netwerk van 1400 dealers en magazijnen, verspreid over heel Europa. Van deze 230 medewerkers zijn er 180 in vaste dienst.

Het bedrijf gelooft in vaste medewerkers; de band die je met elkaar opbouwt geeft meer betrokkenheid dan bij flexwerkers. “In mijn team van 23 man is tachtig procent

al meer dan 25 jaar in dienst”, aldus John Wensveen. Michel van den Broek: “De gemiddelde leeftijd in het hele bedrijf is 58. Ervoor zorgen dat we allemaal gezond ons pensioen halen, ondanks het soms fysiek zware werk, is een hele uitdaging. Maar het kan wel.”

### Wat is jullie aanpak op het gebied van fysiek zwaar werk?

John Wensveen: “Wij werken met de Japanse Kaizen-methode, waarbij iedereen in de organisatie nadenkt over wat er anders en beter kan. Zo hadden we op mijn afdeling *Small parts* stellingkasten staan van 8 ‘verdiepingen’. Met elkaar hebben we toen gezocht naar een andere inrichting van de kasten, waarbij we de onderste en de bovenste laag niet meer hoefden te gebruiken. Dat scheelde heel wat klimmen en bukken.”

Michel Van den Broek: “Toen dat eenmaal gelukt was bij *Small parts*, hebben we dat ook toegepast op andere plekken in het magazijn. Dit voorbeeld laat goed zien dat de mensen op de vloer het beste weten hoe ze moeten werken. Ik zeg ook altijd: verwacht van mij geen raad over je werk. Ik ben er om de ideeën van onze medewerkers serieus te nemen, te begeleiden en goed met iedereen te communiceren over de voortgang.”

Wensveen: “Op dit moment zijn we bezig met kleinere dozen. Het model dat we nu gebruiken komt eenmaal gevuld makkelijk boven de twintig kilo uit.”

Van den Broek: “Productiviteit is belangrijk en met zo’n grotere doos kun je een efficiëntere ronde maken door het magazijn. Maar vervolgens moet onze medewerker, diens collega’s, de transporteur en de eindgebruiker een te zware doos tillen. Vanuit het oogpunt van veilig werken en kwaliteit voor de klant stappen we nu over op kleinere dozen. Dan maar een keertje extra lopen.”

### Hoe krijg je de medewerkers hierin mee?

Wensveen: “Door de Kaizen-methode als uitgangspunt te nemen, krijg je veel ideeën van onderop. Maar alsnog is de eerste reactie vaak: “Poeh, lastig. Is dat wel nodig?”

Maar als je dan mensen erbij gaat betrekken en je laat zien dat de effecten voor het personeel juist positief zijn, worden de ideeën eigenlijk altijd goed ontvangen.”

Van den Broek: “Dat geldt ook voor de ergonomische trainingen waarmee we mensen bewust maken van fysieke belasting in het dagelijks werk, zoals bijvoorbeeld tilgedrag. De medewerkers merken dat ze door deze trainingen aan het eind van de dag meer energie hebben dan voorheen. Dat is prettig voor het bedrijf én voor de medewerker. Voor hen is dit ook de manier om waardig de 67 te kunnen halen.”

Wensveen: “Het is ook geen eenmalig dingetje. Een externe trainer van “Het Buro voor Fysieke Arbeid” heeft vijftien collega’s opgeleid tot interne coaches. Deze coaches nemen elke maand drie medewerkers uit hun team onder de loep. Met een gemiddelde teamgrootte van achttien medewerkers, komt zo iedereen twee keer per jaar aan bod. Het is normaal geworden om elkaar te helpen en waar nodig te corrigeren.”

Van den Broek: “Met de hoge gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is dit simpelweg ook gewoon nodig. Als je veel ervaring hebt kun je het aantal meters dat je loopt voor een bestelling tot een minimum beperken. Maar met versleten knieën houdt dat op een gegeven moment ook op. Dan gaan wij op zoek naar een alternatief binnen het bedrijf, zoals roteren tussen zwaarder en lichter werk. Als het echt niet meer gaat, kijken we actief mee wat er eventueel buiten ons bedrijf mogelijk is. Ook een 58-jarige heeft immers recht op loopbaanbegeleiding.”

### Zou robotisering kunnen helpen om het fysieke werk minder zwaar te maken?

Van den Broek: “We volgen nieuwe technieken natuurlijk op de voet. Exoskeletten en de ontwikkeling van zelfrijdende en elektrische auto’s gaan op termijn zorgen voor andere en lichtere onderdelen. Wat we nu al kunnen toepassen nemen we over. Denk aan scanapparaten en een warehouse-systeem dat in de gaten houdt of onze dozen niet te zwaar worden.”

Wensveen: “We durven de concurrentie met de robots ook nog prima aan. Ons target is maximaal één foutje op 1000 bestellingen. Wij zijn zo gemotiveerd dat we het in de praktijk zelfs nog beter doen dan dat.”

Van den Broek: “Zo zie je maar. Wie investeert in een gezonde werkplek waar mensen vrijheid ervaren en eigen regie hebben over hun werk, oogst gemotiveerde medewerkers. Wat wil je nog meer?”

# “Heb elkaar, jezelf en je werk lief”

Organisatiepsycholoog Aukje Nauta geeft een inkijkje in de toekomst van Duurzame Inzetbaarheid

Aukje Nauta houdt zich al tientallen jaren bezig met hoe mensen werken en hoe ze met elkaar omgaan op de werkvloer. Met haar bedrijf Factor Vijf helpt ze organisaties en bedrijven met hun veranderings- en ontwikkelingsprocessen. We spraken met haar over onder andere arbeidscontracten voor vijf à zeven jaar, de toekomst van Duurzame Inzetbaarheid en het Manifest Duurzaam Werken. Dit manifest stelde Nauta deze zomer op met een kleine 100 andere professionals op het gebied van arbeidsmarkt en HR, tijdens een congres dat mede georganiseerd werd door SBI Formaat.

## Wat is duurzame inzetbaarheid voor jou?

Aukje Nauta: “In één zin: het vermogen om werk te houden én nieuw werk te krijgen. We denken nog teveel vanuit de context van lifetime employment in plaats van *lifetime employability*. Daarom pleit ik voor arbeidscontracten van vijf tot zeven jaar. Dat geeft een mooie balans tussen flexibiliteit en zekerheid. Je kunt op basis van zo’n periode bij de bank een hypotheek krijgen én het is lang genoeg om het de moeite waard te maken voor werkgever en werknemer om in elkaar te investeren. Tegelijkertijd wordt het voor beide partijen logisch om bijtijds met elkaar na te denken over de volgende stap, binnen of buiten de eigen organisatie.

Supermarkten willen experimenteren met tijdelijke contracten van vier jaar, met daarin meer tijd en geld voor opleidingen. Jammer genoeg heeft dat het ietwat diskwalificerende etiket ‘tussenbaan’ gekregen. Verder is het een stap in de goede richting. We zouden meer mensen moeten vragen of ze hun vaste contract willen inruilen voor een vijfjarig contract met veel meer ontwikkelingsmogelijkheden.

Uit recent onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut blijkt dat alle leeftijdsgroepen een sterke voorkeur hebben voor een vaste baan. Voor mij wil dat niet zeggen dat we er naar moeten streven dat iedereen een contract voor het leven krijgt. We moeten juist kijken naar de onderliggende wens: bestaanszekerheid. Hoe vullen we dat met elkaar in op een alternatieve manier, zodat mensen de vrijheid ervaren om hun werk en loopbaan naar eigen inzicht in te richten, maar ook volop bezig blijven met hun eigen ontwikkeling? We kunnen maar beter wennen aan het idee dat we misschien allemaal wel 100 worden. In plaats van ons blindstaren op pensioenleeftijd en andere gepercipieerde zekerheden, moeten we anders gaan kijken naar werken, zorgen, leren en ontspannen.”

## Zie je al hoopgevende eerste stappen in deze richting?

“Ik zie in ieder geval steeds meer gevoel van urgentie dat zich niet langer beperkt tot HR-professionals. Vroeger was het heel logisch om alleen functioneel op te leiden. Nu komen steeds meer werkgevers tot het inzicht dat het loont om ook te investeren in opleidingen buiten het eigen bedrijf, of zelfs de sector. Aan de werknemerskant zijn de meeste zelfstandige professionals allang gewend aan het onderhouden van hun eigen portfolio en vaardigheden. Maar mensen die zich zeker wanen in hun baan hebben dat veel minder. Je plek aan de lopende band kan veilig lijken, tot je werk ineens geautomatiseerd wordt. Ook grote sectoren als het onderwijs en de zorg moeten beter gaan beseffen dat ze echt niet immuun zijn voor de gevolgen van bijvoorbeeld automatisering en digitalisering.

## Hoe overtuig je werkgevers en werknemers om verder te gaan op dit pad?

“Werkgevers doen natuurlijk al veel aan Duurzame Inzetbaarheid. Dat is op te delen in drie V’s: vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen. Vitaliteit is daarbij eigenlijk niet meer dan een randvoorwaarde. Want stoelmassages en gratis fruit zijn mooi, maar het is nog veel belangrijker om te investeren in vakmanschap en verandervermogen. Deze twee hangen sterk met elkaar samen. Ik ben ervan overtuigd dat we naar een economisch model gaan waarin voortdurend leren en ontwikkelen de norm is. Alles wat herhaalbaar

is zal namelijk vroeg of laat geautomatiseerd worden. Hierdoor worden creativiteit en vernieuwing steeds belangrijker. Dat betekent dat mensen steeds meer en andere dingen zullen moeten gaan doen dan in hun functieomschrijving staat. Ze zullen moeten gaan innoveren in plaats van braaf-burger-gedrag te vertonen. Dat werkt in ieders voordeel. Al in 2009 bleek uit een meta-analyse van 168 wetenschappelijke studies bij meer dan 50.000 respondenten, dat mensen die een stap extra zetten, bijdragen aan betere prestaties van het bedrijf en daarmee zelf ook betere loopbaankansen krijgen. Deze extra stap betekent onder andere innovatief werkgedrag tonen.”

## Hoe komt dat terug in het Manifest Duurzaam Werken?

“Als ik daar één ding van mag uitlichten dan is het Tip 14: Heb elkaar, jezelf en je werk lief. Dat klinkt misschien weëg, maar we kijken te zakelijk naar de arbeidsmarkt, naar mensen als productiemiddel. Uiteindelijk gaat het om menselijke relaties op de werkvloer, tussen werkgevers, werknemers en onderling. Welke talenten hebben mensen? Hoe willen ze zich verder ontwikkelen? Hoe meer ruimte je daaraan geeft, hoe meer je als bedrijf of organisatie floreert.”

Nieuwsgierig naar het Manifest Samen Werken aan Duurzaam Werken? Download het hier. <http://factorvijf.eu/wp-content/uploads/MANIFEST-DUURZAAM-WERKEN.pdf>



## Volg het Actieteam Goed en Gezond Werken

Samen goed en gezond werken is nog niet altijd vanzelfsprekend. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Schouten & Nelissen slaan de handen ineen om werkstress en ongewenst gedrag op de werkvloer aan te pakken. Binnenkort start daarom het Actieteam Goed en Gezond Werken. Het Actieteam, uitgevoerd door Schouten & Nelissen, gaat tot november 2018 zo'n twintig bedrijven en organisaties begeleiden in het terugdringen van werkstress en ongewenst gedrag, en het versterken van een positief werkklimaat.

De ondersteuning richt zich voornamelijk op de sectoren zorg, onderwijs, industrie, openbaar bestuur en het MKB, maar ook andere geïnteresseerde werkgevers kunnen zich nog aanmelden. De bedrijven en organisaties worden geholpen bij de eerste of aanvullende stappen in het aanpakken van werkstress en ongewenste omgangsvormen in de eigen organisatie.

Dit begint met inzicht krijgen in de vraagstukken die leven bij de organisatie. Op basis daarvan worden de benodigde maatregelen en activiteiten samen met het Actieteam ontwikkeld en door het bedrijf uitgevoerd.

Het gaat hierbij niet alleen om de trajecten zelf, maar ook om de leerpunten hierin voor andere organisaties. Daarom worden alle trajecten intensief gevolgd om hier ook lessen en aanbevelingen uit te kunnen destilleren. Wat werkt wel en wat werkt niet? Goede voorbeelden, leerervaringen en opbrengsten van de deelnemende organisaties worden dan ook verspreid via [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl) en [www.sn.nl/goed-en-gezond-werken](http://www.sn.nl/goed-en-gezond-werken).

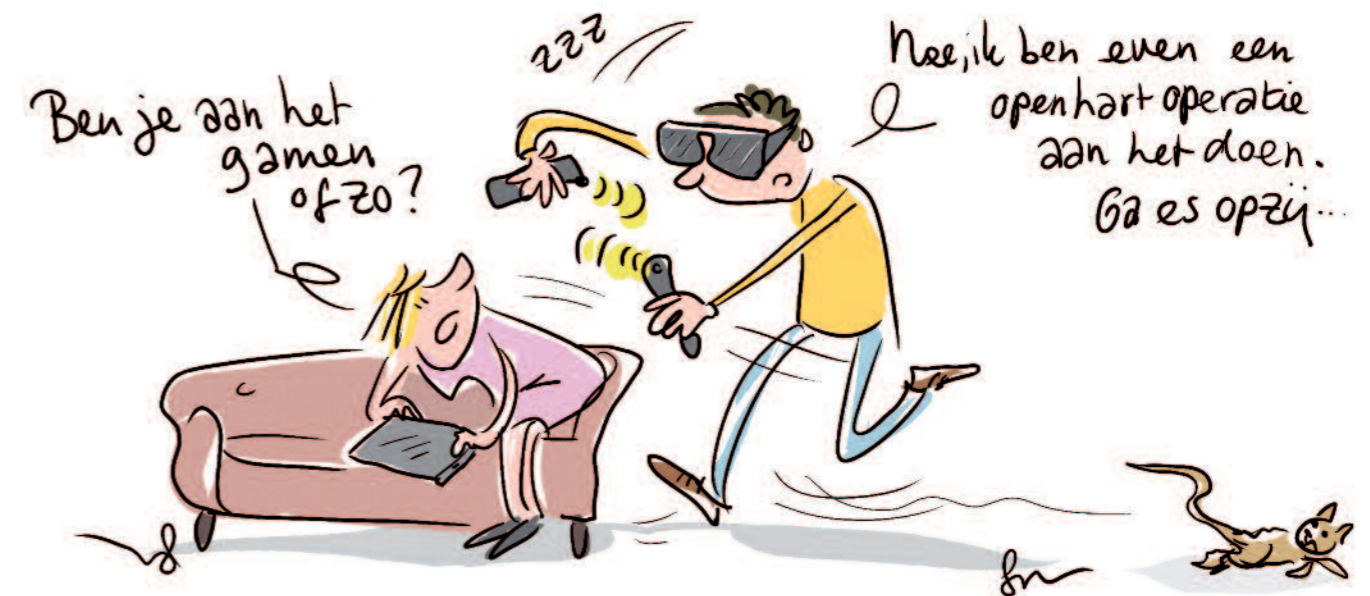
Meer informatie over het Actieteam en over eventuele deelname kunt u opvragen via 0418-688575 en [goedengezondwerken@sn.nl](mailto:goedengezondwerken@sn.nl).

## Netwerk TNO Gezond en Veilig Werken

De afgelopen vier jaar hebben het ministerie van SZW en het Nederlands Focal Point voor veiligheid en gezondheid op het werk (NL-FOP), ondergebracht bij TNO, intensief samengewerkt op verschillende activiteiten en campagnes rondom Duurzame Inzetbaarheid en werkstress. In die tijd heeft het NL-FOP een netwerk van enthousiaste campagnepartners opgebouwd. Allemaal partijen die ook een groot belang hechten aan deze onderwerpen en graag samen optrekken en zo aan de verdere ontwikkeling van de thema's werken. Dit zijn bijvoorbeeld branche- of sectororganisaties, kennisorganisaties of belangenpartijen die meedenken over activiteiten, en kennis en handreikingen actief verspreiden binnen hun eigen achterban. Zij organiseren activiteiten die de campagnes voeden en versterken.

Mede op verzoek van de campagnepartners zet TNO, in opdracht van SZW, dit netwerk voort. Door kennis te delen, activiteiten af te stemmen en samen te ontplooiën kan er sneller meer bereikt worden. Het geheel is immers meer dan de som der delen! Bent u geïnteresseerd of wilt u meer informatie dan kunt u contact opnemen met Jos de Lange: [jos.delange@tno.nl](mailto:jos.delange@tno.nl).

### Werkplek van de toekomst



### COLOFON

Redactie  
Sander van Leeuwen  
Inge Jansen  
Monique van der Meijden  
Bianca Pander  
Maarten van Heems  
Ilana Cukier

Eindredactie: Janneke Rinzema

Fotografie: Tim Hillige

Illustraties: Suus van den Akker

Dit magazine is tot stand gekomen in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De teksten weerspiegelen de visie van de auteurs en/of geïnterviewden.

November 2017



Dit magazine is een greep uit de vele gesprekken en bijeenkomsten die het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de afgelopen jaren organiseerde met bedrijven en wetenschappers. We spraken over Duurzame Inzetbaarheid, werkstress, werkplezier, ontwikkeling en leren en duurzaam fysiek werk. Van goed werkgeverschap tot het doorbreken van het taboe op praten over werkdruk.

We hopen dat deze gesprekken ook in de toekomst gevoerd blijven worden. Zodat elk bedrijf of organisatie in Nederland op weg gaat naar Duurzame Inzetbaarheid.

**Kijk voor meer informatie op:  
[www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl)**