

## Verslag - bijeenkomst Dare to be Aware

Op 6 oktober 2022 heeft de bijeenkomst *Dare to be Aware* plaatsgehad bij de SER. Een bijeenkomst die voorbereid is door de Werkgroep Digitale Transitie en de Alliantie Digitaal Samenleven.

Het tweede deel van de bijeenkomst bestond uit vier werksessies. Per werksessie is een verslag op hoofdlijnen gemaakt.

### **1. Digitaal bewustzijn bij werving en selectie en geen geschikte kandidaten mislopen, hoe pak je het aan?**

De werksessie begon met een introductie gelijkebehandelingswetgeving en een quiz met casussen. Zo werd er een oordeel van het College besproken waarbij een selectieassessment tot onverklaarbare verschillen leidde tussen mannen en vrouwen. Dit was een vorm van indirecte discriminatie, zo vonden ook de deelnemers. Besproken werd dat als een algoritme ingezet zou worden in plaats van een selectieassessment. In deze situatie, dit tot een zelfde oordeel zou moeten leiden. Zo kwam de discussie op gang dat bestaande juridische normen ook toepasbaar zijn op algoritmes.

Vervolgens hebben de deelnemers gediscussieerd over de stelling: "Volledige automatische selectie zou nooit mogen plaatsvinden, er moet altijd een mens betrokken blijven." In het algemeen waren de deelnemers het eens dat een mens altijd betrokken moet blijven bij de selectie (human in the loop) maar dat dit geen voorwaarde is om discriminatie te voorkomen. Juist de mens in de keten kan de bron van bias zijn. Recruiters moeten getraind zijn in het omgaan met computers, niet alles wat de computer voorschotelt is automatisch waar.

Tot slot is er gesproken over bestaande regelgeving en vooruitgezicht op regelgeving. Zo is de interactie tussen de AVG en de gelijkebehandelingswetgeving besproken (niet discriminatiegronden zoals geslacht zijn ook beschermd als bijzonder persoonsgegevens). Ook het voorstel voor de nieuwe EU AI-richtlijn is besproken.

#### **Wat gaat er al goed?**

Werkgevers zijn zich bewust van de krapte op de arbeidsmarkt en er bestaat een grote impuls om geen goede kandidaten mis te lopen. Juist nu zijn werkgevers daarom ontvankelijk voor de boodschap om niet (onbewust) het talent van bepaalde doelgroepen uit te sluiten.

Sommige (grote) werkgevers hebben al een code opgesteld voor omgang met AI. Uitlegbaarheid is een belangrijk vereiste voor het werken met algoritmes. Sommige beslissingen zijn overzichtelijk en kunnen prima met algoritmes worden genomen. Bijvoorbeeld een automatische afwijzing bij de functie als taxichauffeur als er geen vinkje staat bij rijbewijs. Als de beslisregels en ingevoerde data duidelijk zijn, kunnen deze algoritmische besluiten goed worden uitgelegd. Hierbij speelt het een rol dat een besluit dat zonder algoritmes wordt genomen (door een mens) ook niet altijd goed uitlegbaar is.

Veel werkgevers willen graag inclusief werven en een diverse groep aan werknemers in dienst nemen. Tijdens de werksessie waren er dan ook veel vragen over de precieze voorwaarden van het voorkeursbeleid. Het is namelijk in beginsel alleen toegestaan om bepaalde groepen voor te trekken bij 'gelijke geschiktheid', algoritmes die bij voorbaat hogere scores toekennen aan bijvoorbeeld mannen omwille van diversiteit zijn dus niet toegestaan.

#### **Wat kan er beter?**

Veel werkgevers weten niet dat ze mogelijk kandidaten mislopen of zelfs kunnen discrimineren als ze gebruik maken online platforms en online advertenties. Die bewustwording moet beter.

Automatische systemen die gebruik maken van algoritmes kunnen niet goed omgaan met afwijkende gevallen. Een geschikte kandidaat met een uniek CV of een bijzonder arbeidsverleden valt er mogelijk al tussenuit (deselectie) voordat een mens de potentiële kandidaten bekijkt.

Het is nog niet helemaal duidelijk wanneer een algoritmisch besluit voldoende uitlegbaar is. Hier spelen nog verschillende vragen: Wanneer is de uitleg voldoende? Voor wie moet de uitleg begrijpelijk zijn? Zijn we tevreden met een algemene uitleg voor het algoritme of moet de beslissing in elke individuele casus uitgelegd worden? Hier is meer onderzoek voor nodig. Er was overeenstemming onder de deelnemers dat de werkgever de verantwoordelijkheid heeft om uitleg te kunnen geven van algoritmes bij de werving en selectie, dit kan niet afgeschoven worden op de fabrikant.

De inzet van AI bij werving en selectie heeft vooral tot doel de werkgever te helpen. Maar de werknemer kan ook beter bediend worden. Meer aandacht mag gegeven worden aan hoe geschikte vacatures bij een potentiële werknemer komen, zonder discriminatie uiteraard. Bij de werving en selectie moet er meer nadruk komen op de vaardigheden die een kandidaat heeft en moet er minder worden gekeken naar persoonlijke kenmerken. Zelfs bij de overheid wordt uit gewoonte nog om geslacht en leeftijd gevraagd, maar dit zou in beginsel niet mogen uitmaken. Zo creëren we de mogelijkheid voor (onbewuste) vooroordelen.

De huidige regelgeving rondom gelijke behandeling, begint bij een klacht van een benadeelde. Bij discriminatie door algoritmes is het moeilijk te achterhalen dat je gediscrimineerd bent, dus werkt regelgeving gebaseerd op klachten minder goed. Komende regelgeving (zoals de AI-act en het wetsvoorstel Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie) gaat daarom meer over eisen en vragen stellen voordat het AI systeem gebruikt wordt. Vergelijkbaar met de AVG waarbij voordat de persoonsgegevens verwerkt worden aan allerlei eisen voldaan moet worden.

### **Wat is daarvoor nodig?**

Het College is al bezig met het informeren van werkgevers over de kandidaten die ze mogelijk mislopen en de risico's van het gebruik van algoritmes bij de werving en selectie. Zo liet het College een interactieve infographic zien om bewustzijn van de risico's op bias door AI bij sollicitanten te verbeteren (solliciterenbijderobot.nl). Andere organisaties zouden zich ook kunnen inzetten om het bewustzijn over de risico's en kansen van AI bij werkgevers te verbeteren, op dit moment is dit nog steeds laag zoals het onderzoek van het College laat zien. De SER kan hierin een verbindende rol spelen tussen overheid en werkgevers.

Verder moeten er concrete eisen worden gesteld aan (het gebruik van) algoritmes, zodat ook vooraf al kan worden gekeken of een algoritme mogelijk discriminerend is. De gestelde eisen moeten voldoende uitgewerkt zijn. Als je 'uitlegbaarheid' als eis stelt, moet je ook verduidelijken wat je hiermee bedoelt. Hier is meer onderzoek voor nodig. Eerlijkheid van systemen moet ook achteraf getoetst worden, en intersectionaliteit meegenomen in deze toets.

Er moet ook aandacht blijven voor de invloed van de vooroordelen van mensen. Dergelijke vooroordelen kunnen verwerkt worden in het algoritme. Maar ook wanneer een mens de uiteindelijke beslissing neemt, moet hij kunnen verantwoorden waarom hij een bepaalde keuze gemaakt heeft.

## **2. Digitale vaardigheden: wie is verantwoordelijk?**

Zoals het geval is bij elke transitie gaat de digitale transitie gepaard met de nodige chaos. In de eerste fase van transities gaat iedereen op eigen wijze en los van anderen aan de slag, het 'probleem' te lijf. Men zoekt naar manieren om er geen last (meer) van te hebben. In de tweede fase heerst het besef dat niemand het probleem zelfstandig en alleen kan oplossen en ontstaan vormen van samenwerking, die er vooral opgericht zijn efficiënter en effectiever aan het

omgaan met het probleem te werken. Langzaamaan groeit het besef dat een probleem niet kan worden opgelost binnen de kaders waarin het is ontstaan. In de derde fase wordt daarom gezocht naar daadwerkelijke oplossingen voor het probleem. Tal van initiatieven ontstaan, die elk hun eigen specifieke kenmerken hebben en inzichten opleveren. Uit al die ervaringen en inzichten groeit dan een nieuwe manier van werken die het probleem effectief oplost. In de vierde fase wordt die nieuwe manier van werken door de relevante markt omarmd en toegepast en vaak ook vastgelegd in wet- en regelgeving. Het is daarmee de nieuwe normaal geworden.

### **Wat gaat er al goed?**

Vastgesteld kan worden dat de digitale transitie volop plaatsvindt. Er zijn vele voorbeelden te benoemen van initiatieven, samenwerkingsverbanden, scholingsaanbieders, mensen (al dan niet werkenden) en bedrijven die zich inspanssen om de digitale transitie vorm en inhoud te geven. Dat belangrijke werk moet vooral doorgaan.

Vanwege de grote verscheidenheid aan digitale toepassingen in het dagelijks leven inclusief werken van mensen in zeer uiteenlopende sectoren en bedrijven, is niet goed aan te geven in welke fase van de transitie een bepaald bedrijf, een bepaalde sector of een bepaald individu zich bevindt. En daarmee is ook geen eenduidig antwoord te geven op de vraag wie verantwoordelijk is voor het digitaal vaardig zijn, blijven of worden van werkgevers en werknemers.

### **Wat kan er beter?**

Vastgesteld wordt dat er nog steeds grote aantallen Nederlanders zijn die niet over de door de OESO vastgestelde digitale basisvaardigheden beschikken. Volgens cijfers van het CPB uit 2021 gaat het om 21% van de Nederlandse bevolking, zo'n 3,5 miljoen mensen. En dat eveneens grote groepen mensen jaarlijks het slachtoffer zijn van bijvoorbeeld cybercriminaliteit en als gevolg daarvan grote psychische problemen ervaren. Volgens het CBS waren in 2021 2,5 miljoen mensen slachtoffer van online criminaliteit. Een derde deel van de slachtoffers ondervindt psychische of financiële problemen door wat hen overkomen is. Gesteld wordt ook dat de kloof tussen digitaal vaardigen en niet-digitaal vaardigen alleen maar groter lijkt te worden in een wereld waarin de technologische (digitale) ontwikkelingen almaar sneller gaan. Dit is een enorm groot en onderschat probleem, zo stelt een van de deelnemers. Niet alleen in context van werk, maar in alle facetten van het dagelijks leven dringt digitalisering door (contact met school, verzekering, bank, woningbouwvereniging, sociale contacten, informatiepositie individu). Digitaal niet kunnen meekomen betekent in toenemende mate uitsluiting van essentiële aspecten van de samenleving.

In de gedachtewisseling over de vraag, wie verantwoordelijk is voor de digitale vaardigheid van werknemers, werden meerdere aspecten besproken.

Ten aanzien van het **bewustzijn** over wat digitale vaardigheden zijn en welke digitale ontwikkelingen en toepassingen de wereld om ons heen vorm geven, waren de deelnemers in deze deelsessie het erover eens dat het bewustzijn aan de kant van de werkgevers verder verbeterd kan worden. Dat raakt enerzijds het bewustzijn van de werkgever over digitale toepassingen en ontwikkelingen binnen en buiten het eigen bedrijf en anderzijds het bewustzijn ten aanzien van het belang van het goed meenemen en ondersteunen van werknemers die met (nieuwe) digitale instrumenten om moeten gaan. Wil bijvoorbeeld de introductie van een nieuwe software applicatie kans van slagen hebben, moet het gebruik ervan makkelijk worden gemaakt voor de medewerker die er mee moet werken. Praktisch betekent dat onder meer dat veranderingen zo klein als mogelijk gemaakt moeten worden. Het betekent ook, dat eindgebruikers betrokken moeten worden om ervoor te zorgen dat technologie aansluit bij de behoeften van medewerkers.

Aan de andere kant werd er op gewezen dat het Nederlandse stelsel van sociale zekerheid werknemers onbedoeld op achterstand zet wat betreft de **mindset** die nodig is om bij te blijven in een wereld die steeds meer eisen stelt aan hun digitale vaardigheid. Van iedereen, dus ook

van werknemers, wordt eigenlijk verwacht dat die een zekere nieuwsgierigheid heeft naar ontwikkelingen die zijn of haar leven beïnvloeden, zicht heeft op hoe hij of zij aan relevante informatie komt over die ontwikkelingen en zich voortdurend blijft ontwikkelen op het vlak van digitale vaardigheden. Je zou het STAP budget kunnen zien als een beweging richting meer verantwoordelijkheid voor werknemers om digitaal vaardig te worden of blijven.

Daarnaast werd opgemerkt dat in het debat over de digitale transitie de negatieve aspecten wel erg de overhand lijken te hebben. Daardoor bestaat het gevaar dat voorbij wordt gegaan aan de vele kansen die de digitale transitie de samenleving te bieden heeft en biedt.

### **Wat is daarvoor nodig?**

In bredere zin raakt het hierboven genoemde aspect van mindset aan menselijk gedrag, dat zich in het algemeen, in ieder geval initieel, tegen veranderingen verzet. Ook raakt het aan het nog niet vanzelfsprekend zijn van een positieve leercultuur. Meerdere deelnemers in de deelsessie benadrukken het belang van **(sociale) veiligheid binnen ondernemingen** als voorwaarde voor het meekrijgen van werknemers in de digitale transitie of in trajecten gericht op het vergroten van digitale vaardigheden. Indien medewerkers, die er blijk van geven een bepaalde digitale toepassing niet te kunnen gebruiken, een bepaald digitaal hulpmiddel niet te beheersen of de fout hebben gemaakt op een phishing link te hebben geklikt, worden weggezet als dom of incompetent, bestaat in die organisatie niet de sociale veiligheid die gewenst en nodig is om van medewerkers te verlangen dat zij met digitale tools werken. Medewerkers in dergelijke organisaties zullen uit angst of schaamte niet snel melden dat zij iets niet kunnen of een fout hebben gemaakt. Het is daarbij in eerste instantie aan de werkgever om te zorgen voor een sociaal veilige omgeving. En om oog te hebben voor het feit dat mensen soms niet zo vaardig zijn als ze doen voorkomen. Het is daarbij taak te zoeken naar manieren om het aanleren van digitale vaardigheden bespreekbaar te maken. Bijvoorbeeld via publiekscampagnes en toegang tot laagdrempelige hulp zoals de gratis Digihulplijn en IDO-punten in bibliotheken. Uit praktijkvoorbeelden blijkt, dat er ook een zakelijk belang is voor werkgevers om werknemers mee te nemen in de digitale transitie.

In breder verband is echter wel sprake van gedeelde verantwoordelijkheid tussen werknemer en werkgever. De werkgever moet de medewerkers ondersteuning aanbieden en de werknemer moet zich wel inspannen om te leren van eerdere ervaringen en aangeboden scholingsmogelijkheden. Ook wordt benadrukt dat de **mentaliteit** van 'de top' in grote ondernemingen respectievelijk het management in kleinere ondernemingen hierbij van groot belang is. Als het hoger management zich niet kwetsbaar durft op te stellen, is het lastig te verwachten dat werknemers zich wel kwetsbaar opstellen. De daarbij noodzakelijke **transparantie** van ondernemingen lijkt daarbij wel toe te nemen ('ons is het ook overkomen').

### **Tot welke concrete acties leidt dat?**

Een van de deelnemers vroeg zich hardop af of het niet wenselijk zou zijn om, naar analogie van de BHV-er die in elk bedrijf aanwezig moet zijn om direct in actie te kunnen komen in geval van een fysiek ongeluk of brand of andere calamiteiten, in elke onderneming een DHV-er te benoemen, waar alle medewerkers terecht zouden kunnen in geval van digitale problemen. Dat zou een interessante manier kunnen zijn voor medewerkers om voorbij te komen aan hun angst en schaamte.

Een andere suggestie betrof het maken van een 'business case' voor het inzetten op begeleiding van digitale vaardigheden. Mensen meenemen in de digitale transitie gaat niet vanzelf en is essentieel voor de toekomst van elke organisatie. Ook daarbij is het bieden van laagdrempelige toegang tot hulp (Digihulplijn, IDO's in bibliotheken, publiekscampagne, klantgerichte IT-afdeling) belangrijk. Werkgevers doen er goed aan werknemers aan te moedigen daar gebruik van te maken. Laagdrempelige subsidies zoals STAP kunnen daarbij een welkome rol vervullen, zeker indien vraag en aanbod nog beter gematched kunnen gaan worden en de inrichting het mogelijk maakt dat iedereen er gebruik van kan maken.

### Wie gaat wat doen?

Er zijn aan de deeltafel geen specifieke afspraken gemaakt over wie wat gaat doen na de bijeenkomst. Wel is duidelijk dat alle aanwezige organisaties 'gewoon' door zullen gaan met waar ze mee bezig zijn.

VNO-NCW bekijkt hoe activiteiten op het gebied van cursussen en opleidingen overzichtelijk weer te geven zijn.

### Wat zou de rol van de SER kunnen zijn?

Er bestaat onder de deelnemers aan de sessie vooral behoefte aan het aanbrengen van structuur in alle activiteiten die gericht zijn op het bevorderen van de digitale transitie. Dat zou in de vorm kunnen van een groot samenwerkingsverband, bijvoorbeeld naar analogie van de AI-coalitie. DE SER zou een rol kunnen spelen bij het bijeenbrengen van de relevante partijen en de vormgeving van die structuur.

Meerdere deelnemers konden zich in dat verband vinden in het idee om te onderzoeken of er draagvlak bestaat voor het ontwikkelen van een verandertheorie, waarbij in kaart wordt gebracht wat er nodig is om de 'gezamenlijke droom' te realiseren en welke partij(en) daarbij welke bijdrage(n) kunnen of zouden moeten leveren. Op basis daarvan kunnen dan zinvolle vervolgvactiteiten worden benoemd, waarvan gemonitord kan worden of het resultaat ook daadwerkelijk bijdraagt aan het beoogde doel.

## 3. Wat betekent digitalisering voor het mkb?

### Wat gaat er al goed?

- Vergeleken met de andere landen in de EU staat Nederland er goed voor op het gebied van de digitale economie en maatschappij ([DESI, 2022](#)). Van de 27 EU-lidstaten staat Nederland op de derde plaats, na Finland en Denemarken.
- Van het MKB heeft 75% al een basisniveau van digitale technologie in hun activiteiten geïntegreerd (DESI, EU-27 is 55%).
- Covid-19 en de beperkingen die hierdoor werden opgelegd, hebben het gebruik van digitale technologie voor een deel van de bedrijven een boost gegeven.
- Er zijn talloze (inter)nationale bedrijven die zich richten op het ondersteunen van MKB-bedrijven op het gebied van digitale technologie. Zij kunnen een rol spelen in het bewustzijn en de educatie van ondernemers. Ze kunnen de ondernemers helpen om sneller te groeien.
- Sinds enkele jaren neemt de KvK een ondersteunende rol in als het gaat om digitalisering, Ze informeren startende bedrijven over de mogelijkheden en onderzoeken de ontwikkelingen.
- Er is een aantal projecten dat zich richt op het verhogen van het digitale bewustzijn en verbeteren van digitale vaardigheden van MKB-bedrijven.
  - MKB-werkplaatsen: ondernemers krijgen hulp van technologiestudenten
  - Samen Veilig: een recent gestart project gericht op het verhogen van het bewustzijn van digitale weerbaarheid, waar EZK bij betrokken is.
  - Mijn digitale zaak: een recent gestart project in de vorm van een pilot. Er worden twee typen MKB'ers onderscheiden: innovatieve mkb'ers, die zich wel redden en de zogenaamde brede mkb'er. Deze laatste groep heeft moeite om mee te komen in een steeds meer digitale wereld.

## Wat kan er beter?

Context:

- Een [rapport van de OESO](#) uit 2021 laat zien dat investeringen in digitalisering tot een hogere productiviteit kan leiden: een toename van het aandeel software specialisten, ICT-specialisten, beleid gericht op herscholing en bijscholing, zowel als investeringen in hardware als in software hebben allemaal een positief effect op de productiviteit. De productiviteitseffecten zijn het grootst in de dienstensector, in andere sectoren zoals bijvoorbeeld productie is er nog ruimte voor verbetering. Relatief nieuwe bedrijven profiteren meer van de voordelen dan bedrijven die al langer bestaan. Grote bedrijven beschikken in de regel over een betere financiële Ausgangssituation om te investeren in digitale technologie en bijbehorende immateriële middelen. MKB bedrijven zijn in staat om dezelfde productiviteitswinsten te behalen, als ook zij investeren.

Een deel van het MKB doet nog te weinig, wat cijfers ter ondersteuning ([DESI, 2022](#)):

- In 2021 doet 23% van het Nederlandse MKB aan onlineverkoop (EU-27 is 32%)
- De omzet van e-commerce is in 2021 15% van de totale omzet van het MKB.
- Een klein deel van het MKB (13%) doet in 2021 aan grensoverschrijdende online verkoop.

Uit de discussie:

- MKB'ers zijn gericht op groei maar nog lang niet alle ondernemers benutten daarbij de mogelijkheden die digitalisering daarbij biedt. Sommige ondernemers hebben niet eens een pc.
- Veel bedrijven zijn bewust onbekwaam. Het is lastig voor MKB-bedrijven die zelf niet voldoende op de hoogte zijn van de ontwikkelingen, goede keuzes te maken tussen alle dienstverleners die zich aanbieden.
- Digitale middelen en de uitwerking daarvan boezemt sommige MKB'ers angst in. Dit geldt onder andere voor de inzet van AI. De uitdaging is om de angst om te zetten in kennis en het besef dat een ondernemer AI voor zich kan laten werken.
- MKB-ers hebben moeite om aan personeel te komen met de juiste digitale vaardigheden:
  - Hoe toetst een ondernemer op digitale vaardigheden bij open hiring?
  - Kan de vragenlijst van DigIQ onderdeel uitmaken van een sollicitatieprocedure?

## Wat is daarvoor nodig?

De MKB'er bestaat niet. Het MKB is een heterogene groep ondernemers die op verschillende manier naar digitale technologie kijken:

- Een deel ziet vooral kansen om te optimaliseren en is daar bewust mee bezig, met wetenschap van de risico's.
- Een deel is zich vooral bewust van de kansen, niet van de risico's
- Een ander deel is zich vooral bewust van de risico's en ziet daardoor de kansen niet.
- Een deel ziet digitale technologie als een bedreiging voor het voortbestaan van het bedrijf

Het MKB kan ondersteuning gebruiken, zowel het zicht op de kansenkant, maar ook qua bewustzijn en vaardigheden, met aandacht voor de diversiteit van de groep. Het digitaal afhaken van deze groep zou zowel economisch als sociaal grote consequenties hebben. Om deze groep te bereiken zal gezocht moeten worden naar aanhakingspunten.

Suggesties uit de discussie:

- Stimuleren digitaliseringsoplossingen die specifiek van toepassingen zijn op de business van de MKB'er, meer (beeldende) voorbeelden geven die direct aanspreken. Daarnaast kunnen meer generieke campagnes helpen.

- Veel MKB'ers die de stap naar digitalisering willen maken hebben behoefte aan middelen die hun onzekerheid kunnen reduceren. Genoemde suggesties: garanties, keurmerken.
- Er is ook aandacht nodig voor het bewust gebruik van digitale middelen. Veel – vooral kleine - MKB'ers verschillen hierin niet van werknemers van grotere bedrijven of consumenten.
- De noodzaak van digitaal aanhaken wordt ook onderstreept door de notie dat veel MBK-bedrijven functioneren in een keten; de MKB'er moet dan mee in de digitale ontwikkeling van die keten.
- Het MKB is in relatief hoge mate afhankelijk van goed digitaal onderwijs (o.a. cyberweerbaarheid, digitaal ondernemen). De middelen ontbreken vaak om zelf te investeren.

### **Wie gaat wat doen?**

- Er zijn al Europese projecten, hier zou waar mogelijk op aangehaakt kunnen worden.
- Er zijn al Nederlandse projecten, zowel op nationaal niveau als op regionaal niveau. Meer regie/overzicht zou kunnen helpen om het rendement te vergroten.
- De KvK is al actief, die zou misschien een grotere rol kunnen nemen.
- De overheid zou een rol kunnen nemen in de bewustwording, en dan vooral gericht op de groep die nu nog niet echt digitaal vaardig is: de 25% die digitale technologie nog niet op basisniveau in hun activiteiten heeft geïntegreerd.

### **Wat zou de rol van de SER kunnen zijn?**

Een overzicht van de lopende projecten en activiteiten ontbreekt, waardoor niet goed is aan te geven waar de grootste aandachtgebieden zitten. De SER zou hier een bijdrage aan kunnen leveren, in samenwerking met andere partijen.

## **4. Digitale gezondheid en welzijn: een sessie over technostress**

### **Wat gaat er al goed?**

Digitalisering op de werkvloer heeft veel positieve gevolgen:

- het brengt flexibele werkvormen met zich mee
- je kunt altijd en overal kunnen werken, precies zoals het jou uitkomt
- werken gaat vaak effectiever
- je kunt snel schakelen op cruciale momenten
- het kan de snelheid, kwaliteit en gemak ten goede komen
- je kunt het werk "uit" zetten wanneer je dat wilt
- het zorgt ervoor dat je je eigen tijd kunt indelen

Bij veel werkgevers is het normaal dat je vanaf een bepaald niveau je verantwoordelijkheid neemt om je tijd zelf nuttig te besteden en daar komt ook een zekere vrijheid bij kijken om je uren in te delen op een manier die bij jou past.

Er wordt gewerkt aan een recht op onbereikbaarheid. Er wordt wel getwijfeld of zo'n recht zinvol is als de werkcultuur niet uitnodigt om dat recht uit te oefenen.

### **Wat kan er beter?**

Digitalisering kent ook veel negatieve gevolgen:

- het zorgt voor werkstress omdat je altijd en overal bereikbaar bent
- met digitale middelen kan een beroep op je worden gedaan op momenten dat je dat niet wilt
- het zorgt ervoor dat je nooit "uit" staat
- het verstoort de werk-privé-balans

- het zorgt voor groepsdruk: de verwachting is dat als je de mogelijkheid hebt altijd bereikbaar te zijn dat je dat ook bent
- het geeft velen het gevoel snel te moeten reageren en dat als je dat niet doet je er niet bij hoort en/of er stress door ervaart
- de urgentie van mails wordt door ontvangers vaak overschat. Als je als verzender niet uitspreekt dat je niet direct antwoord verwacht, kan zo'n mail dus stress opleveren bij de ontvanger.
- om voldoende te kunnen opladen voor de volgende werkdag is het noodzakelijk om los te kunnen komen van werk. Dat pleit ervoor om niet continu bereikbaar te moeten zijn.

Er zijn nog veel werkgevers die niet de ruimte geven om je tijd op jouw manier in te delen, die controlerend zijn en niet los kunnen laten, of die zelf niet het goede voorbeeld geven waardoor er minder ruimte is om daar je eigen weg in te vinden als werknemer.

Het is te gemakkelijk om te zeggen dat de banen voor het oprapen liggen en dat als het aankomt van een scheve digitale balans niet in goede aarde valt, je makkelijk op kunt stappen.

De stress die mede veroorzaakt wordt door het continu bereikbaar zijn en niet kunnen loskomen van werk, draagt bij aan burn-outs, maar het is niet duidelijk hoe precies en in welke mate.

### **Is er verschil in doelgroep?**

Jonge mensen moeten leren hoe werken werkt. Ze willen zich laten zien en dat maakt ze extra ontvankelijk voor de voorbeelden die ze krijgen te zien op de werkvloer. Dat kunnen collega's en managers zijn die continu druk lijken en hun eigen grenzen en die van anderen niet in acht nemen, maar ook juist het goede voorbeeld van een leidinggevende die zijn mail afsluit met 'Indien ik buiten werktijd mail, verwacht ik niet dat je binnen werktijd antwoord' en aangeeft dat je je eigen grenzen mag bewaken. Tegelijkertijd bleek in de werksessie dat ook als je meer werkervaring hebt, de context van collega's, leidinggevende en de heersende werkcultuur maakt of je wel of niet de ruimte voelt om je grenzen aan te geven.

### **Wat is er nodig?**

Werkgever en werknemer moeten in gesprek om verwachtingen naar elkaar uit te spreken en samen te bespreken wat er in de organisatie nodig is om een eventuele cultuurverandering te bewerkstelligen.

Ondanks de krappe arbeidsmarkt, voelt niet iedere werknemer zich vrij genoeg om zich hierover uit te spreken of zijn grenzen aan te geven. Tegelijkertijd zorgt die krappe arbeidsmarkt in veel organisaties voor een oplopende werkdruk en is juist nu de gezondheid van medewerkers enorm belangrijk. Dat zou een aanknopingspunt kunnen zijn om meer aandacht te vragen voor een goede digitale balans.

Bij het agenderen bij werkgevers en bestuurders helpt het mogelijk als we de urgentie voor hen zichtbaar/voelbaar kunnen maken, als we beter weten waar dit probleem hen precies raakt. Kunnen we inzichtelijk maken hoeveel dit probleem hen kost? Tegelijkertijd is het, door de grote hoeveelheid factoren die van invloed zijn op bijvoorbeeld burn-out, bijna onmogelijk om een directe lijn te trekken van het werken met digitale apparaten naar verzuim/uitvalkosten.

Managers moeten opgeleid worden om het gesprek over technostress, digitale balans en werk-privé-balans op een goede manier te voeren.

### **Wie gaat wat doen?**

Er is een gedeelde verantwoordelijkheid voor het oplossen van technostress op de werkvloer. De werknemer kan zelf het goede voorbeeld geven aan andere collega's. Tegelijkertijd drukt



de manager een grote stempel op de ruimte die anderen voelen om een gezonde digitale balans na te streven. Als diegene het nut er niet van inzien om werknemers hierin te faciliteren en hen erover voor te lichten, kan een werknemer weinig beginnen.

Tenslotte wordt de effectiviteit van bewustwordingscampagnes betwijfeld, maar kunnen deze mogelijk zorgen voor een bredere bekendheid van technostress en hoe je kunt komen tot een betere digitale balans, zeker als deze campagnes brede steun krijgen onder werkgevers en bestuurders en de boodschap van de campagne tegelijkertijd uitgedragen wordt binnen organisaties. Dan kan er wellicht een beweging op gang worden gebracht.

**Wat zou de rol van de SER kunnen zijn?**

Mogelijk kan de SER een rol spelen door het probleem en het belang van digitale balans van bovenaf aan te kaarten bij grote werkgevers, werkgeversorganisaties en bestuurders.