

ZICHT OP

arbeidsproductiviteit

**In gezamenlijkheid komt
iedereen tot zijn recht**

Column Kim Putters
Hoe we weer voorop
kunnen lopen in Europa

Reportage Flexxolutions
Bruto Twents Geluk
over de grens

SER | 1950
75
2025

04

Niet harder, maar slimmer werken

Een van de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties is 'waardig' werk. Maar hoe ziet dat er in de praktijk uit? Een werkgever, een werknemer en een organisatieadviseur vertellen wanneer werk volgens hen betekenisvol is.



22

Hoe zorg je voor meer productiviteit in je organisatie?

Feiten & cijfers



En verder

- | | |
|--|--|
| <p>10 Voorzitter aan het woord
Hoe we weer voorop kunnen lopen in Europa</p> <p>12 Dubbelinterview Linda Groot Rombout en Florian van Hunnik
Meer tijd voor zorg aan kwetsbare groepen: ook hier de toekomst?</p> <p>17 Column Stefan Adriaansen
De gevoelige balans tussen werk, privé en mentale gezondheid</p> <p>18 Zo doen wij dat
'Orde en netheid zijn de basis'</p> <p>20 Interview Diewertje Heyl
'De dialoog aangaan levert voor iedereen voordelen op'</p> | <p>24 Interview Johan Bogert
'Mensen matchen met taken die zij leuk vinden'</p> <p>26 Reportage
Bruto Twents Geluk over de grens</p> <p>31 Column Luuk Eeftink
Duurzamer, veiliger én sneller</p> <p>32 Uit de praktijk
'Meer saamhorigheid door aandacht voor veiligheid'</p> |
|--|--|

SER

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Denkwerk Draagvlak Dialoog

Colofon

Zicht op is een uitgave van de Sociaal-Economische Raad en verschijnt vier keer per jaar. Met de verhalen in dit blad wil de SER de overlegeconomie en de sociale dialoog bevorderen. Een jaarabonnement is gratis. Opgave jaarabonnementen en adreswijzigingen graag via zichtop@ser.nl **Redactie** Thomas Blom, Liesbeth Breeveld, Axioma (coördinatie Altwin de Moor & eindredactie Karen Feenstra) **T** (0)70 3499 655 **E** zichtop@ser.nl **Aan dit nummer werkten mee** Ton Bennink, Berber Bijma, Peer van den Bouwhuisen, Nicole Gommers, Dirk Hol, Corien Lambregtse, Hans Vissers **Klankbordgroep** Yasmin Ait Abderrahman, Eva Buwalda, Annette de Groot, Paul te Grotenhuis, Nic van Holstein, Wibo Kusters, Manon Krol, Maarten Lindeboom, Guido Rijnja, Alex Tess Rutten, Bram Verkerke **Redactieraad** Jules Beelen, Lieselotte Callebaut, Jos de Groen, Diana Lettink, Niels Lucas Luijckx, Marijn Meijer, Lisanne van 't Riet, Anne Sophie Stoop, Marion Winnink, Roland Zwiers **Illustraties** Envato **Vormgeving** Riccardo van der Does, Robby Gajadien **Productie** Drukkerij Opmeer

Meer Zicht op ...

SER 75 jaar

Dit jaar viert de SER zijn 75e verjaardag. Ter gelegenheid van dat jubileum blikken we in deze rubriek een aantal keer terug aan de hand van foto's uit het archief. In 1975 bestond de SER 25 jaar en om die mijlpaal te vieren bracht toenmalig koningin Juliana een bezoek aan de adviesraad. Ze werd daarbij ontvangen door SER-voorzitter Jan Willem de Pous. De Pous trad in 1964 aan en zwaaide in 1985 af. Met zijn 21 jaar is hij nog altijd de langst zittende SER-voorzitter. Hij overleed in 1996.

SER | 1950
75
2025



Podcast: Leven Lang Ontwikkelen

Een leven lang ontwikkelen: dat klinkt mooi, maar wat betekent het eigenlijk? Samen met Geert ten Dam (voorzitter College van Bestuur UvA), Edwin Kamp (manager Twents Fonds voor Vakmanschap) en leerling-medewerker Robin van het bedrijf Steggink Metaal, duikt presentator Marnix Kluiters dieper in het leren en ontwikkelen op de werkvloer. Waarom is een leven lang ontwikkelen belangrijk en welke visie heeft de SER op dit onderwerp? Hoe pas je leren en ontwikkelen concreet toe op de werkvloer? En hoe zorgen we ervoor dat iedereen hiervan kan meeprofiteren? Beluister deze aflevering via je favoriete podcastkanaal en kom alles te weten over een leven lang ontwikkelen!



Impact in de Polder



met Marnix Kluiters

Niet harder, maar slimmer werken

De tijd dat de arbeidsproductiviteit in Nederland met sprongen omhoog ging, is al meer dan een decennium voorbij. De laatste twee jaar is de arbeidsproductiviteit zelfs gedaald. Hoe krijgen we de trend weer omhoog?

Tekst Corien Lambregtse Beeld Shutterstock



Aan het woord



Eric-Hans Kramer
bestuurslid
van het Ulbo de Sitter
Kennisinstituut



Marcel Timmer
directielid
Centraal Planbureau
en SER-kroonlid



Jojanneke v.d. Toorn
bijzonder hoogleraar
LGBT+ Workplace
Universiteit Leiden

De dalende arbeidsproductiviteit bedreigt de economische groei; zeker in combinatie met een vergrijzende bevolking en krapte op de arbeidsmarkt. Het betekent dat we meer moeten doen met minder mensen. Eenvoudige oplossingen zijn er niet, ook omdat er andere grote vraagstukken zijn die in goede banen moeten worden geleid. Denk hierbij aan de energietransitie en aan de (verdere) digitalisering. De antwoorden zullen van meerdere kanten moeten komen, zeggen verschillende experts: vanuit technologie, onderwijs, organisatieontwikkeling en inclusie.

Investeren in kwaliteit van arbeid

De aanpak waar in het algemeen misschien het meest van wordt verwacht, is de inzet van technologie. Digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie (AI) zouden het werk slimmer en daarmee ook productiever maken. Toch is dat niet vanzelfsprekend, zegt Eric-Hans Kramer, hoogleraar Militair Management en Organisatie. “Nieuwe technologie heeft met name meerwaarde als een organisatie zelf mee-innoveert.”

Hij illustreert dit met een voorbeeld uit het leger: “Je kunt een drone toevoegen aan een groep mariniers, maar dan heb je bijvoorbeeld ook mensen nodig die een drone kunnen bedienen en beelden kunnen analyseren. Voor je het weet, heb je juist méér mensen nodig in je militair optreden in plaats van minder. Op papier lijkt het toevoegen van nieuwe technologie effectiever, maar dat is bepaald geen gegeven.”

Volgens Kramer is het van belang dat de invoering van technologie gepaard gaat met investeringen in de kwaliteit van arbeid. “Het gaat erom dat we zowel de effectiviteit als de kwaliteit van de

arbeid verbeteren. Wat dat inhoudt? Een goede balans tussen wat het werk vraagt en wat iemand aankan. Dat noemen we regelvermogen: de mogelijkheid om zelf het werk te regelen en problemen op te lossen maakt een baan leuk en uitdagend.”

Automatiseren voor meer werkplezier

Kramer is geen tegenstander van automatisering. “Integendeel. Als onderdelen van een proces voorspelbaar zijn, moet je dat proces vooral automatiseren. Maar denk goed na over hoe je dat doet. Zet ICT in op een manier die ook de kwaliteit van het werk vergroot. Je kunt mensen marginaliseren tot operator van een proces dat ze nauwelijks kennen, óf je stelt hen juist in staat om met behulp van automatisering hun werk beter te doen. Zorg dat automatisering het regelvermogen niet ondermijnt, maar versterkt.”

Eric-Hans Kramer
‘Geef mensen de ruimte om te leren en samen te werken’

In de praktijk ziet hij het vaak misgaan. “Automatisering leidt vaak tot slechtere werkomstandigheden. Het werk wordt in stukjes opgeknipt en verdeeld over afdelingen. Dat lijkt efficiënt, maar je

creëert ook ‘ballast’. Die is alleen wat minder zichtbaar en wordt daardoor vaak vergeten. Denk aan de coördinatie die nodig is, de bijkomende bureaucratie, de tijd die het kost om alle onderdelen bij elkaar te brengen, de extra afstemming die nodig is tussen afdelingen en de vertraging bij foutopsporing. Bovendien blijft er werk over dat minder voldoening geeft.”

Volgens Kramer is het tijd voor een radicaal andere benadering: “Maak organisaties eenvoudiger en werk uitdagender. Geef medewerkers ruimte om te leren en samen te werken. Als mensen hun werk leuk vinden, zijn ze minder vaak ziek en leveren ze betere kwaliteit. Kijk bijvoorbeeld naar thuiszorgorganisatie Buurtzorg: zelfsturende teams zitten niet vast aan een strakke minutenplanning, maar hebben de ruimte om naar eigen inzicht in te spelen op de wensen van cliënten.”

Investeren in alle talent

Een belangrijke oplossing om de arbeidsproductiviteit te verhogen, is ook het duurzaam benutten van alle talent. Dat betekent: investeren in diversiteit en inclusie. Jojanneke van der Toorn, bijzonder hoogleraar op het gebied van lhbtqi+-inclusie, is ervan overtuigd dat diversiteit en inclusie bijdragen aan innovatie, creativiteit en betere besluitvorming – en daarmee ook aan hogere productiviteit.

“Teams die bestaan uit mensen met uiteenlopende achtergronden (bicultuuraliteit, lhbtqi+, neurodiversiteit) presteren vaak beter. Voorwaarde is wel dat iedereen de ruimte krijgt om ideeën en perspectieven te delen. Dat vraagt om een sociaal veilige omgeving. De winst hiervan is dat mensen beter in hun vel zitten, minder snel ziek worden en vaak langer bij een organisatie blijven werken.



“Het gaat om een goede balans tussen wat het werk vraagt en wat iemand aan kan”, aldus Eric-Hans Kramer. De mogelijkheid om zelf het werk te regelen en problemen op te lossen maakt een baan leuk en uitdagend.”

Ook dat draagt bij aan de arbeidsproductiviteit.”

Van der Toorn onderzoekt hoe organisaties effectiever diversiteits- en inclusiebeleid kunnen voeren. Volgens haar zetten steeds meer bedrijven zich in voor een diverse en inclusieve werkvloer, maar valt er in hun aanpak nog veel te winnen. “Een organisatie kan haar beleid op orde hebben, maar dat betekent nog niet dat er draagvlak is voor dat beleid of dat iedereen weet wat er verwacht wordt om actief bij te dragen aan diversiteit en een inclusieve werksfeer.”

Kies een duidelijke koers

Uit recente cijfers van de Nederlandse InclusiviteitsMonitor, waaraan ruim zeventig organisaties uit de publieke en private sector deelnamen, blijkt dat veel medewerkers niet goed weten wat het

Marcel Timmer

‘Arbeidsproductiviteit is geen individuele prestatie of maatstaf, maar een gezamenlijke opgave’

diversiteitsbeleid van hun organisatie precies inhoudt. De meeste medewerkers zijn ambivalent: ze hebben geen uitgesproken mening of zijn onvoldoende geïnformeerd over wat het beleid inhoudt. Slechts een kleine groep is uitgesproken tegenstander van het beleid. Daarnaast is er een groep die het streven naar diversiteit en inclusie steunt, maar kritisch is over de manier waarop dit

wordt aangepakt. Bijvoorbeeld omdat het beleid top-down wordt opgelegd, zonder ruimte voor dialoog.

Van der Toorns advies: “Neem kritiek serieus. Kies een duidelijke koers, zoals je dat ook bij andere verandervraagstukken in je organisatie doet. Vertaal je strategie naar concrete D&I-doelen. Wees helder over wat je van medewerkers verwacht, bijvoorbeeld bij het werven en selecte- →

ren van medewerkers. Maar ook over wat je kunt doen om medewerkers vast te houden. Of je motivatie nu ideëel, economisch of beide is, maakt niet uit. Hoe duidelijker je bent over je doelstellingen, hoe beter je daarop kunt sturen én daarover kunt communiceren.”

Organisaties die niet investeren in D&I-beleid, lopen volgens Van der Toorn het risico de aansluiting met een groeiend deel van de arbeidsmarkt te missen. “Uiteindelijk snijdt je jezelf daarmee in de vingers, want we zitten in een krappe én steeds diversere arbeidsmarkt. Als je laat zien dat er in je organisatie ruimte is voor verschillende achtergronden – en het personeelsbestand dus niet uit louter hetzelfde type mensen bestaat – trek je makkelijker nieuw talent aan. Veel mensen willen juist werken in een diverse en inclusieve werkomgeving.”

Een streep door het D&I-beleid?

En wat als je als Europees bedrijf voor de Amerikaanse overheid werkt en het

Joanneke van der Toorn

‘Als je ruimte biedt voor verschillende achtergronden, vergroot je de kans om nieuw talent aan te trekken’

verzoek krijgt om je D&I-beleid op te geven, op straffe van het verlies van je contract? Van der Toorn: “Die bedrijven zijn nog steeds aan Europese wet- en regelgeving gehouden. Draai het liever om: wat kost het je als je géén inclusief beleid voert? Je loopt het risico waardevol talent mis te lopen én medewerkers kwijt te raken. Vooral mensen uit ondervertegenwoordigde groepen vinden het belangrijk dat een organisatie expliciet oog heeft voor hun positie.

Dat geldt zowel voor potentiële sollicitanten als voor huidige medewerkers. Mensen willen zich gezien en aangesproken voelen.”

Als bedrijven toch meegaan in het Amerikaanse verzoek, zegt dat volgens haar veel. “Goed ingebed D&I-beleid sluit aan bij de kernwaarden en strategische doelen van een organisatie. Als je dat beleid zo gemakkelijk opgeeft, is het maar de vraag hoe stevig het werkelijk verankerd was.”



“We moeten het erover hebben welke activiteiten we in onze maatschappij echt belangrijk vinden. Willen we bijvoorbeeld zorg en onderwijs goed op orde hebben? Zorg er dan voor dat werkgevers en werknemers zo goed mogelijk zijn toegerust voor de activiteiten die daarmee te maken hebben”, zegt Marcel Timmer.

Investeren in een leven lang ontwikkelen

Wat géén oplossing is om de arbeidsproductiviteit te verhogen? Harder werken, zegt SER-kroonlid en CPB-directielid Marcel Timmer. “Zeker niet als dat ten koste gaat van gezondheid of werkplezier. We moeten niet harder, maar slimmer gaan werken.”

De klassieke definitie van arbeidsproductiviteit: het bruto binnenlands product (bbp) per gewerkt uur, vindt Timmer te smal. “Laten we het hebben over duurzame maatschappelijke waarde per gewerkt uur. Daarbij gaat het niet alleen om economische waarde, maar ook om kwaliteit van werk, welzijn en duurzaamheid. In lijn met de brede welvaart waar de SER naar streeft.”

Hij vindt dan ook dat we voorzichtig moeten omgaan met het vergelijken van arbeidsproductiviteitscijfers tussen landen, juist omdat de maatschappelijke randvoorwaarden per land verschillen. “Veel waardevolle activiteiten, zoals onderwijs, gezondheidszorg en openbaar bestuur, hebben geen directe marktprijs. Ook kun je de zorg of het onderwijs niet eindeloos efficiënter maken zonder dat dit ten koste gaat van kwaliteit of verbinding. Bovendien hebben wij in Europa regelgeving die de productiviteit drukt. Milieuwetgeving bijvoorbeeld. Die regelgeving maakt een Nederlands bedrijf misschien minder productief dan een Amerikaans bedrijf, maar wij kiezen voor een omgeving waar we ons als maatschappij beter bij voelen.”

Meer vraag naar nieuwe beroepen

Wat we in Nederland volgens Timmer te doen hebben, is vooruitkijken: hoe worden we binnen ons economisch systeem productiever? “Daarbij spelen drie factoren een rol: de vaardigheden en kennis van werkenden, de hulpmiddelen die we tot onze beschikking hebben, zoals machines, gebouwen en informatietechnologie, en de manieren waarop we samenwerking organiseren. Arbeidsproductiviteit creëer je niet in je eentje. Je werkt altijd samen met anderen, in een organisatie en in de maatschappij. Die

samenwerking speelt een belangrijke rol in hoe productief jij als persoon kunt zijn.”

De komende jaren zullen in het teken staan van een heroriëntatie op werk, verwacht Timmer. “Door de opkomst van nieuwe technologie zoals AI zal er minder vraag zijn naar oude beroepen en meer vraag naar nieuwe beroepen. De enige manier om te zorgen dat mensen daarin meebewegen, is een leven lang ontwikkelen. Het is cruciaal dat mensen nieuwe vaardigheden opdoen om met innovaties te werken, maar ook om die innovaties op de gewenste manier in te zetten in organisaties. We roepen dat al heel lang, ook bij de SER. Het wordt tijd om dat nu echt aan de gang te krijgen en daar collectief op in te zetten, zodat mensen kunnen overstappen naar een andere baan of sector als dat nodig is.”

Doen wat we belangrijk vinden

Door een toenemend tekort aan mensen zal arbeid volgens Timmer schaars worden. “Sterker: het is al schaars en dat probleem wordt door de vergrijzing alleen maar groter. Daar hebben bedrijven last van, daar heeft de maatschappij in brede zin last van, omdat ook de publieke dienstverlening onder druk staat. We moeten het erover hebben welke activiteiten we in onze maatschappij echt belangrijk vinden. Willen we bijvoorbeeld zorg, onderwijs, veiligheid en openbaar vervoer goed op orde hebben? Zorg er dan voor dat werkgevers en werknemers zo goed mogelijk zijn toegerust zodat zij de activiteiten die daarmee te maken hebben op de meest efficiënte manier kunnen uitvoeren. Dat leidt tot een heel ander gesprek dan ‘je moet harder werken’ of ‘je moet meer uren gaan werken’. Arbeidsproductiviteit is geen individuele prestatie of maatstaf, maar een gezamenlijke opgave: het vermogen van de samenleving om te doen wat we belangrijk vinden.”

Investeren in brede welvaart

Het SER-briefadvies over arbeidsproductiviteit dat in juni is verschenen, onderstreept hoe belangrijk arbeidspro-

ductiviteit is voor het toekomstig verdienvermogen en de brede welvaart in Nederland en Europa. Een wondermiddel om die productiviteit op korte termijn te verhogen, is er volgens de SER niet. In het advies komen alle oplossingsrichtingen samen: slimmer werken, een hogere kwaliteit van werk, nieuwe technologie, vernieuwend ondernemerschap en Europese samenwerking. Het advies roept kabinet en parlement op om het beleid voor arbeidsproductiviteitsgroei hoog op de agenda te zetten en jaarlijks te monitoren hoe het ermee staat. De sociale partners willen daar actief over meedenken. Want de verhoging van de arbeidsproductiviteit vraagt een brede blik en gezamenlijke inzet. ●

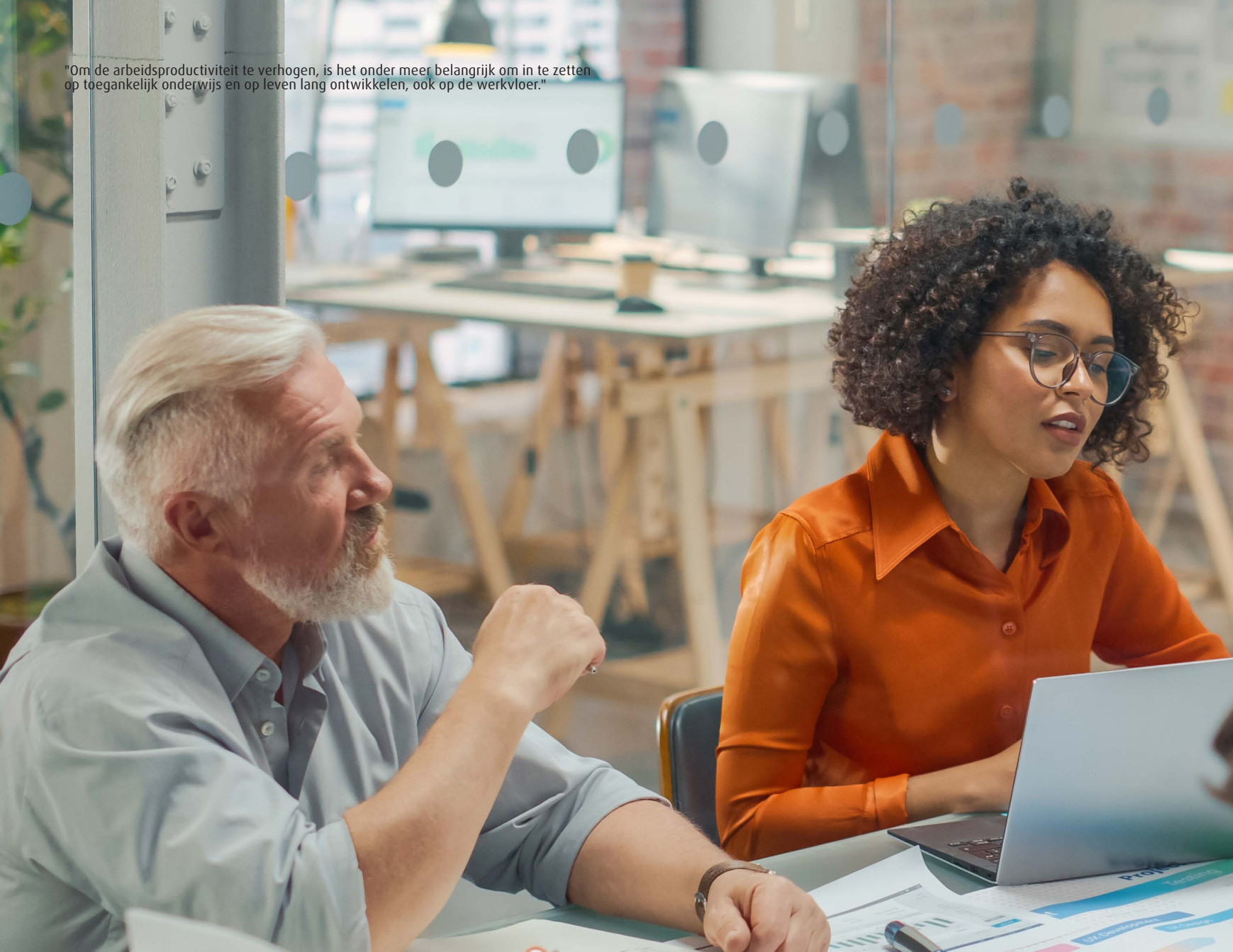


Project ‘Het Moet Wel Werken’

Het onderzoeksproject ‘Het Moet Wel Werken’ gaat over de vraag wat er nodig is voor een efficiënt en succesvol diversiteits- en inclusiebeleid. Het project wordt mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation en is een samenwerking tussen de Universiteit Utrecht en de Sociaal-Economische Raad. Doel van het project is om werkgevers te ondersteunen in het effectief implementeren van D&I-beleid, met aandacht voor in-, door- en uitstroom van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.



"Om de arbeidsproductiviteit te verhogen, is het onder meer belangrijk om in te zetten op toegankelijk onderwijs en op leven lang ontwikkelen, ook op de werkvloer."



Aan het woord

Hoe we weer voorop kunnen lopen in Europa

Er bestaat helaas geen grote draaiknop waarmee we de arbeidsproductiviteit in Nederland kunnen verhogen. En nee, de oplossing is niet dat we steeds harder en langer moeten gaan werken. We moeten vooral slimmer werken. Dat kan door te investeren in arbeid (mensen) en in kapitaal (ondernemerschap en technologie). En door arbeid en kapitaal slimmer te combineren, bijvoorbeeld via sociale innovatie. Iedereen heeft nieuwe vaardigheden nodig om goed met technologie te kunnen omgaan én om die technologie op de juiste manier te gebruiken en werkplezier te behouden.

Daarbij hoort het inzetten op toegankelijk, aantrekkelijk onderwijs en op leven lang ontwikkelen, ook op de werkvloer. En zorgen dat alle talenten worden benut. Niemand mag ongewild aan de kant

blijven staan. Daarom blijft aandacht voor diversiteit en inclusie essentieel.

Daarnaast is het van belang om vernieuwend ondernemerschap te stimuleren. Dat vraagt om serieuze investeringen in pioniers en start-ups. Kleine, creatieve bedrijven hebben ruimte nodig om nieuwe technologie te ontwikkelen. Die innovatie hebben we hard nodig: om te verduurzamen én om met minder mensen meer te doen.

Tegelijkertijd moeten knelpunten worden opgelost. Opschalende bedrijven moeten makkelijker aan financiering kunnen komen en vergunningstrajecten die nu heel complex zijn, zouden vereenvoudigd moeten worden.

De echte oplossing is dat we aan meerdere knoppen tegelijk draaien. Welke sectoren vinden we zó belangrijk dat we daar



mensen voor willen blijven inzetten? En in welke sectoren willen we de automatisering verder stimuleren? Willen we bijvoorbeeld zelfrijdend vervoer en zorg- of lesrobots?

De productiviteitsgroei in Nederland loopt nu al twaalf jaar achter vergeleken bij de rest van Europa en is de laatste twee jaar zelfs gedaald. Daarom wil de SER dat dit thema hoog op de agenda komt. Ons advies laat zien dat de sociale partners er samen met het kabinet de schouders onder willen zetten om de arbeidsproductiviteit omhoog te krijgen.

We kunnen weer voorop lopen in Europa. Dat lukt als we kansen benutten, werk slimmer organiseren en investeren in ondernemerschap en innovaties. Een samenhangende aanpak voor arbeidsproductiviteitsgroei, met stevige samenwerking tussen de overheid, bedrijfsleven en werken-

den. Daarmee maken we de slag naar de economie, de arbeidsmarkt en de samenleving van de toekomst.



Kim Putters

Voorzitter Sociaal-Economische Raad

Innoveren begint bij de werkvloer

Hoe zorg je ervoor dat ziekenhuisverpleegkundigen evenveel patiënten kunnen blijven verplegen, terwijl die steeds intensievere zorg nodig hebben? Het OLVG Amsterdam werkt aan steeds efficiëntere processen met onder meer ict-toepassingen. Belangrijk voor het succes daarvan is dat medewerkers betrokken zijn bij het ontwikkelen en implementeren, vertellen Linda Grool Rombout en Florian van Hunnik.

Tekst Dorine van Kesteren **Beeld** Hans Vissers, Shutterstock



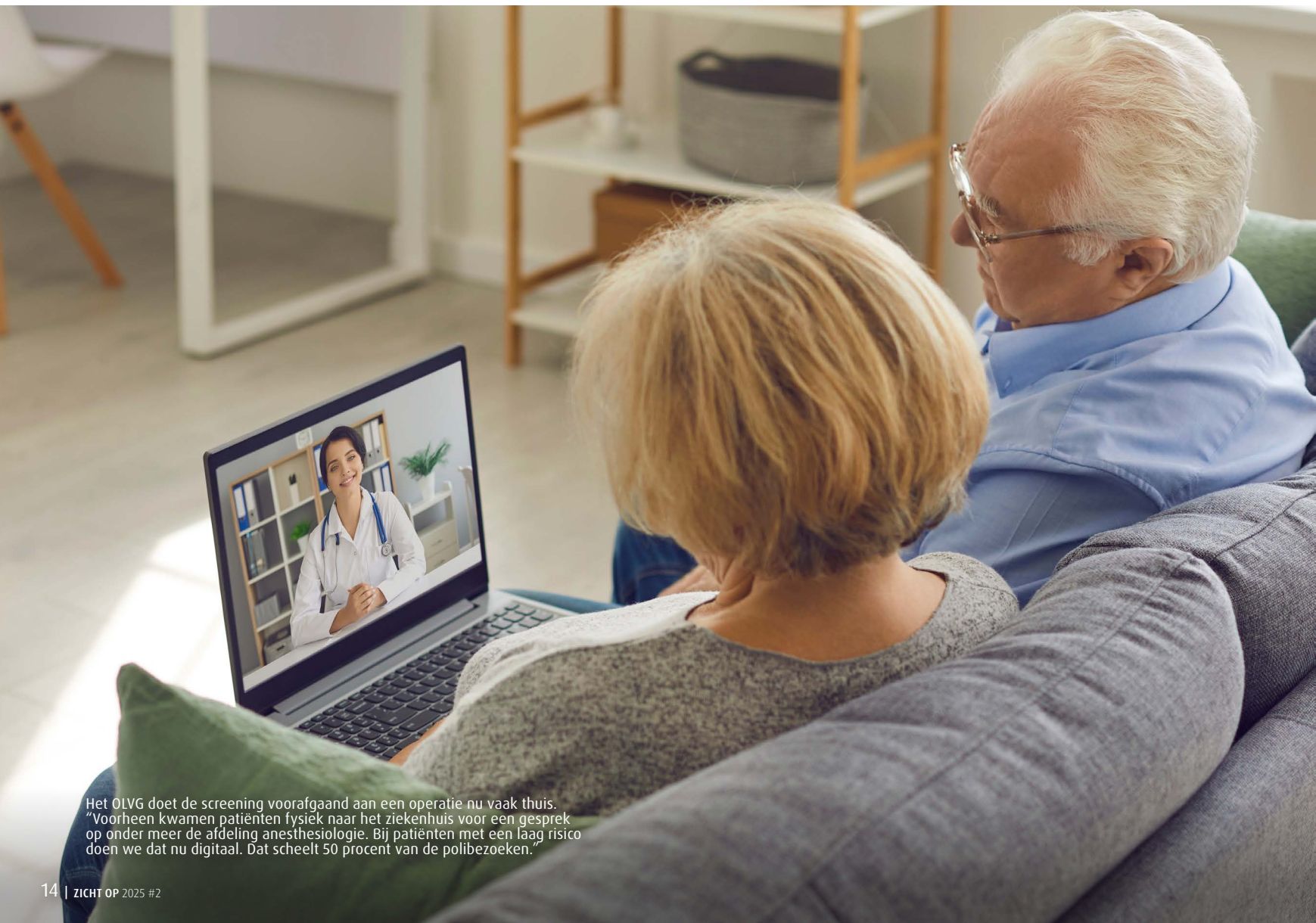
Met drie locaties, bijna 6500 medewerkers, jaarlijks ruim 225.000 patiënten en zo'n 73.000 opnames, is het OLVG in Amsterdam een complexe organisatie. Het ziekenhuis werkt voortdurend aan innovaties en verbeteringen om mensen en middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten, vertellen operationeel manager Linda Grool Rombout en chief nursing information officer Florian van Hunnik. "Op de meeste verpleegafdelingen hebben we

overdag de norm van vier patiënten op één verpleegkundige", zegt Van Hunnik. "Het hangt onder meer van de zorgintensiviteit van patiënten af of dat haalbaar is, maar ook van de manier waarop je de ondersteuning hebt geregeld. Is er bijvoorbeeld iemand die afgenomen bloed naar het laboratorium kan brengen? Dat scheelt de verpleegkundige een kwartier."

Optimale combinatie van functies

"De afgelopen jaren hebben we daarom ingezet op functiedifferentiatie", vult

Grool Rombout aan. "Dat betekent dat we taken zoveel mogelijk laten uitvoeren door degene die daarvoor het best is opgeleid en toegerust. Dit zorgt voor optimale inzet van ieders deskundigheid: ondersteunende taken worden bijvoorbeeld door helpenden uitgevoerd, zodat verpleegkundigen zich kunnen richten op complexere zorg en coördinatie. Daarnaast werken we ook met bijvoorbeeld ziekenverzorgenden. Al deze verschillende functies tellen mee in de norm; een ziekenverzorgende



Het OLVG doet de screening voorafgaand aan een operatie nu vaak thuis. "Voorheen kwamen patiënten fysiek naar het ziekenhuis voor een gesprek op onder meer de afdeling anesthesiologie. Bij patiënten met een laag risico doen we dat nu digitaal. Dat scheelt 50 procent van de polibezoeken."

voor 75 procent en een helpende voor 50 procent van een verpleegkundige. Opgeteld moet je per vier patiënten dus op 100 procent komen; dat rekent het roosterprogramma voor ons uit. Jaarlijks bepalen we de norm voor het komende jaar en kijken we ook meteen naar de optimale combinatie van die verschillende functies.”

Dat de norm ieder jaar opnieuw wordt vastgesteld, betekent niet dat verpleegkundigen volgend jaar ineens vijf patiënten per persoon moeten verzorgen. Van Hunnik: “Dat is niet zomaar te doen, zeker omdat de zorgintensiviteit van patiënten steeds verder toeneemt. Het is dus al best ambitieus om het bij die één op de vier te houden.” Grool Rombout: “Toch behandelen we met alle ziekenhuisafdelingen samen ieder jaar meer patiënten. Dat komt onder meer omdat we tegenwoordig doen aan ‘opnemen zonder bed’.” Van Hunnik: “Mensen die voor een dagopname en operatie komen, gaan rechtstreeks naar de operatiekamer en niet eerst naar een verpleegafdeling. Daarmee voorkomen we dat zo’n verpleegbed ‘bezet’ is, maar ondertussen wel urenlang op een dag leeg staat.”

AI-hulpmiddelen

Ook op ict-gebied wordt gewerkt aan efficiëntieslagen. Van Hunnik: “We werken bijvoorbeeld met een AI-model dat de arts helpt om sneller een ontslagbrief te maken. Het model maakt een samenvatting van de opname, die de arts natuurlijk nog wel moet controleren en finetunen. We zijn nog in de testfase, maar de resultaten zijn al heel acceptabel. Waar een arts eerst een halfuur met een ontslagbrief bezig was, is dat nu misschien nog een kwartier, of zelfs minder. Ook voor verpleegkundigen die een dienst overnemen gebruiken we een model dat een samenvatting maakt van het patiëntendossier. Dat scheelt veel inleestijd. Dit soort AI-toepassingen zijn overigens nog in een pilotfase. De daad-

Florian van Hunnik:

‘We boeken veel winst door de screening voor een operatie thuis te doen’

werkelijke tijds winst moet nog komen.”

Veel winst is al wel geboekt door de screening voorafgaand aan de operatie in verreweg de meeste gevallen thuis te doen. “Voorheen kwamen patiënten standaard al een keer naar het ziekenhuis voordat hun operatie plaatsvond, onder meer voor een gesprek op de afdeling anesthesiologie. Bij patiënten met een laag risico doen we dat nu digitaal. Dat scheelt 50 procent van de polibezoeken.”

“We zetten elke keer kleine stappen om het de verpleegkundigen makkelijker te maken”, zegt Grool Rombout. “Zo gebruiken we nu ook slimme bloeddrukmeters, die de resultaten meteen in het patiëntendossier zetten, nadat het polsbandje van de patiënt is gescand. Dat scheelt tijd en is minder foutgevoelig.”

Leren van elkaar

Het OLVG neemt deel aan een samenwerkingsverband van zeven ziekenhuizen verspreid over het land. Zij delen best practices en nemen die soms van elkaar over, vertelt Grool Rombout. “We zetten bepaalde processen of zorgpaden tegen elkaar af en kijken dan welke ziekenhuizen het beste resultaat halen. Artsen, arts-assistenten en verpleegkundigen gaan over specifieke onderwerpen in gesprek, bijvoorbeeld de screening van kwetsbare ouderen.”

Door deze onderlinge uitwisseling heeft het OLVG recent een succesvolle werkwijze van St. Antonius Ziekenhuis in Nieuwegein overgenomen: een beknoptere screening bij de opname van een patiënt op een verpleegafdeling. Van

Hunnik: “Normaal moest je als verpleegkundige standaard een lijst doornemen over bijvoorbeeld het risico op verwardheid of doorligwonden, óók bij jonge en fitte patiënten die voor een relatief eenvoudige operatie kwamen. Nu krijgt de verpleegkundige allereerst de vraag voorgelegd of hij of zij het nodig vindt die hele lijst in te vullen.”

Lessen uit Finland

Grool Rombout was voorjaar 2022 in het kader van een internationale uitwisseling in Finland. Een van de eerste dingen die daar in het oog sprong, was de voorgaande digitalisering van de zorg. “Een Fin kan met ID inloggen op een site waar zijn of haar volledige medische kaart is te vinden, van tandarts tot specialist en alle andere zorgverleners. Ook nieuwe afspraken en medicatie zijn hier te vinden. Finland is in 2023 begonnen met een nieuw zorgsysteem, voor betere en meer zorg aan mensen die medisch of sociaal kwetsbaar zijn. Minder kwetsbaren krijgen in dit systeem meer verantwoordelijkheid. Na het vaststellen van een ziektebeeld krijgen zij bijvoorbeeld digitaal toegang tot veel informatie daarover. De patiënt wordt op deze manier zijn eigen kleine dokter, maar kan wel altijd iemand bellen.”

Deze groep minder kwetsbaren is in de meerderheid. De verwachting is dat artsen en verpleegkundigen minder voor hen ingezet hoeven te worden. Zij kunnen hun vrijgekomen tijd gebruiken voor zorg aan de kwetsbare groepen.

Op het gebied van zorg efficiëntie viel het Grool Rombout op dat veel meer →

zorg buiten het ziekenhuis plaatsvindt. “In de context van Finland, waar mensen soms honderd kilometer of meer moeten reizen naar een ziekenhuis, is die noodzaak natuurlijk ook groter. Dichter bij huis zijn er overigens wel *health care centers*, waar bijvoorbeeld röntgenfoto’s worden gemaakt. De context is dus heel anders, waardoor je niet zomaar één-op-één dingen kunt overnemen. Maar een aantal kleine dingen heb ik wel mee naar Nederland teruggenomen. In Finland zag ik bijvoorbeeld dat er medicijnbekertjes in kleur worden gebruikt voor de verschillende dagdelen. Dat is een relatief kleine verandering waarmee je fouten voorkomt. Iets anders dat ik in Finland zag, hebben we inmiddels hier ingevoerd: drie vragen die we aan patiënten stellen na hun opname. Hoe vond je de zorg in het ziekenhuis, heb je punten ter verbetering en zou je deze afdeling aanbevelen bij iemand anders?

Linda Grool Rombout:
‘In Finland houden artsen meer tijd over voor kwetsbare groepen’

Inmiddels stellen we deze drie vragen op een aantal verpleegafdelingen, via een iPad. Ik hoop dat we daarmee onze ziekenhuiszorg kunnen verbeteren.”

Zorgvuldige implementatie

Bij het invoeren van vernieuwingen is het belangrijk dat de mensen die ermee gaan werken, betrokken worden bij de ontwikkeling van een toepassing. “Dat is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat je iets ontwikkelt dat echt gaat werken”, zegt Van Hunnik. Grool Rombout: “Bovendien zorgen deze *super users* er vaak voor dat hun collega’s al positieve geluiden horen voordat een innovatie daadwerkelijk wordt doorgevoerd.” Die *super users* zijn vervolgens degenen die hun collega’s opleiden voor het daadwerkelijke gebruik. Van Hunnik: “Training door een collega werkt vaak beter dan wanneer iemand van de technische afdeling komt vertellen hoe het moet.” ●

CV



Linda Grool Rombout

werkt al 45 jaar in de zorg. Ze begon als verpleegkundige en werkte daarna als hartbewakingsverpleegkundige, praktijkbegeleider en teamleider. Sinds 2019 is ze operationeel manager bij OLVG Amsterdam. Ze volgde een managementopleiding voor de gezondheidszorg aan de Hogeschool van Amsterdam en werkte eerder in het Slotervaartziekenhuis.



Florian van Hunnik

is opgeleid als verpleegkundige (Hogeschool Utrecht) en verplegingswetenschapper (Universiteit Utrecht). Hij werkte sinds 2012 in OLVG Amsterdam. Bij datzelfde ziekenhuis combineert hij momenteel drie functies: chieft nursing information officer (CNIO), operationeel manager dermatologie en verpleegkundige bij de Medisch Psychiatische Unit.

Column

Werk-privé-zelfbalans

Werk en privé moeten in balans zijn, zeggen we vaak. Feitelijk zijn het niet twee maar drie factoren die elkaar in balans moeten houden: hoe gaat het op je werk, hoe gaat het in je privéleven en hoe gaat het met jouzelf?

Als er op één van die drie gebieden iets misgaat, raak je meestal nog niet uit evenwicht. Als het op je werk prima gaat en je zit goed in je vel, dan kun je bijvoorbeeld een probleem met een van je kinderen nog wel opvangen. Of: als je thuissituatie stabiel is en je hebt zelf geen mentale problemen, dan kun je een stevig conflict op je werk wel aan. Anders wordt het als er op twee gebieden reuring ontstaat: een scheiding in combinatie met een ingrijpende reorganisatie op het werk kan je aan het wankelen brengen, ook al ben je psychisch nog zo weerbaar.

Leidinggevend zien de eerste tekenen van dreigende uitval vaak wel: iemand wordt vergeetachtig, heeft een kort lontje of krijgt minder werk gedaan. 'Ik mag toch niet zomaar naar de privé-situatie vragen?' is dan vaak de gedachte. Op medische problemen mag je niet doorvragen, inderdaad. Maar opmerken wat je ziet en informeren hoe het gaat, kan natuurlijk altijd. Misschien helpt die vraag de medewerker wel over een belangrijke drempel van schaamte heen.

Hoe eerder een leidinggevende vraagt hoe het privé gaat, hoe beter. Want dan is er hopelijk nog tijd om diegene te ondersteunen of qua werk tijdelijk in de luwte te houden. En dus om uitval te voorkomen. Niet omdat werken zo nodig móet, maar omdat je dan betere mogelijkheden hebt voor herstel. Dat herstel draait namelijk om een (nieuwe) balans tussen werk, privé en mentale gezondheid. En die balans is een stuk lastiger te herstellen als het werk uit beeld is.



Stefan Adriaansen

voorzitter van de Beroepsvereniging van Arbeids- en Organisatiedeskundigen (BA&O), die een richtlijn over de werk-privébalans uitbracht (zie ook op baeno.nl/home).

'Orde en netheid zijn de basis'

Door automatisering en voortdurende verbetering van de veiligheid ging staalverwerker Wuppermann Moerdijk de personeelskrapte te lijf en zorgde het bedrijf voor gezondere arbeidsomstandigheden. Het resultaat: inderdaad minder fysieke klachten. Sinds een verzwikte enkel in 2021 zijn er geen arbeidsongevallen meer geweest. Bovendien is er meer productie met dezelfde, gezondere mensen, aldus algemeen directeur Karsten Pronk.

Tekst Ton Bennink Beeld Dirk Hol

Muppermann verzinkt staal om corrosie (roesten) tegen te gaan. Daarnaast snijdt (slit) het bedrijf rollen staal. De producten uit Moerdijk worden toegepast in meubels, frames van zonnepanelen, vangrails en stellingen. Het bedrijf is aangesloten bij het internationale MVO-convenant voor de metaalsector, een initiatief van de SER. Wat Pronk waardeert aan de samenwerking binnen dit convenant, is dat het bedrijf leert van de kennis en expertise van ngo's en vakverenigingen die ook zijn aangesloten. "De tijd dat je als bedrijf alleen naar winst keek, ligt gelukkig achter ons. De wereld is groter dan je dorp, stad of zelfs land." Wuppermann verkleint zijn CO₂-footprint – "binnenkort gaat onze laatste gasgestookte boiler eruit" – en werkt aan een continue verbetering van veiligheid en duurzaamheid in het bedrijf.

"Uit overtuiging, je wilt het milieu niet te veel belasten. En uit medemenselijkheid, je wilt geen gewonde mensen.

We zoeken naar de balans tussen geld verdienen en bijdragen aan de maatschappij. Uiteraard wringt het soms,

zet het bedrijf volop in op digitalisering en automatisering. "We willen niet dat onze mensen doordraaien omdat ze te

'Ik ben positief verrast over de inbreng van vakverenigingen en ngo's'

maar de partners in het convenant helpen ons daarbij, vooral in de internationale keten. Ik ben positief verrast over hun inbreng. Samen werken we aan het verbeteren van de werkomstandigheden bij toeleveranciers, bijvoorbeeld in de mijnbouw."

Eerst het meest belastende werk aanpakken

Om salariskosten onder controle te houden en de productiviteit te verhogen,

hard moeten werken. Dus pakken we eerst het vervelendste en meest belastende werk aan. De robotisering van de messenopbouw is daar een mooi voorbeeld van. Voorheen moest een operator telkens met de hand zeer nauwkeurig messen plaatsen om de rollen staal te slitten. Die messen zijn niet zwaar, maar de repeterende beweging leidde tot schouderklachten. Sinds vorig jaar is dit proces geautomatiseerd. De operator doet nu ander werk."

Mensgericht automatiseren

Het bedrijf draait in volcontinu diensten, maar beperkt bewust het aantal nachtdiensten. Met name bij de technische dienst. “Natuurlijk zijn er acute storingen die direct moeten worden opgelost, maar andere kunnen best even wachten. Nachtdiensten zijn voor sommige medewerkers belastend, dus beperken we die.”

Daarnaast kent Wuppermann al vijftien jaar een programma gericht op continue verbetering van de veiligheid en arbeidsomstandigheden, gebaseerd op Japanse principes. Iedere medewerker wordt vanaf de sollicitatie al gewezen op het belang van alertheid. “Een rol staal die op de band maar een millimeter afwijkt van de geplande lijn of enkele druppels lekkende vloeistof kunnen zonder ingrijpen tot ongevallen

leiden. Afgezien van een verzwikte enkel heeft zich bij Wuppermann sinds 2021 geen arbeidsongeval meer voorgedaan. Zo’n verzwikte enkel kan natuurlijk ook in een winkelcentrum gebeuren, maar bij ons is het risico groter als er vloeistof op de vloer ligt. Al was dat bij dat ongeval niet de oorzaak.”

De enige verbetermanager die het bedrijf nog heeft, functioneert inmiddels vooral als supervisor. “Orde en netheid zijn de basis. Dan valt een afwijking in temperatuur of proces sneller op. Toch blijft ook hier gelden: voorkomen is beter dan genezen. We werken met zink dat vloeibaar wordt bij 400 tot 500 graden. Zinkspetters op je huid wil je gewoon niet. Daarom is onze verzinklijn hermetisch afgesloten. Je kunt er pas bij als de machine stilstaat. Ook hier speelt automatisering een grote rol.” ●

Internationaal MVO-convenant voor de Metaalsector

Om in de metaalsector schending van mensenrechten, slechte arbeidsomstandigheden en overtreding van milieunormen aan te pakken (en te voorkomen), is er het internationaal MVO-convenant voor de Metaalsector (kortweg metaalconvenant). Bedrijven, overheid en maatschappelijke organisaties bundelen hierin hun krachten. De SER moedigt bedrijven aan zich aan te sluiten bij het metaalconvenant.



‘Wat je kúnt, staat bij DWT voorop’

Het Zeeuwse installatiebedrijf DWT (Delta Wisse Techniek) stond jarenlang voor een grote uitdaging: het vinden van nieuwe monteurs. De oprichting van hun prefab afdeling Preworxs bracht een omslag teweeg. Wat is het geheim? Commercieel manager Johan Bogert vertelt.

Tekst Peer van den Bouwhuijsen Beeld Preworxs

Jullie zijn gaan werven op taken: hoe begon dat?

“Acht jaar geleden kreeg ik de opdracht om een prefab afdeling op te zetten (hier worden onderdelen in elkaar gezet tot elementen die later, op de bouwplaats, snel kunnen worden samengevoegd tot een eindproduct. Bij Preworxs gaat het om onder meer warmtepompen, airco-installaties en leidingsystemen, *red.*). Toevallig was er een ervaren monteur die afgekeurd dreigde te worden, maar wiens kennis we heel goed konden inzetten. Dat bracht me op het idee! Ik zag mogelijkheden om (potentiële) thuiszitters aan het werk te krijgen en tegelijkertijd de personeelstekorten te verminderen. Dat sloot goed aan bij een eerder plan van het UWV en de GR (Gemeenschappelijke Regeling) de Bevelanden, die graag meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk willen krijgen.

wel heel precies kon werken, ging aan de slag bij de zaagmachine. Hij heeft inmiddels een vast contract en vindt vol-doening in zijn werk. Het succes zit in het matchen van mensen met taken die zij leuk vinden. Dit verhoogt niet alleen de kwaliteitsstandaard, maar creëert ook werkplezier.”

Welke begeleiding bieden jullie?

“We werken nauw samen met scholen, sociale werkplaatsen en het UWV dat door middel van een subsidie financieel bijdraagt aan de arbeidskosten. Voordat een kandidaat start, loopt deze een week mee om te kijken of het past. Nieuwe medewerkers krijgen intensieve begeleiding en duidelijke instructies. Voor elke taak is er een handleiding en de HR-afdeling kijkt continu mee. Helaas kunnen we soms de zorg die iemand nodig heeft, niet bieden. Dan zoeken we naar een betere plek, zoals een sociale werkplaats.

aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een veel bredere doelgroep kunnen aanspreken. Ik wil wel waarschuwen voor een verkeerde focus op subsidies. Die zijn handig, maar mogen niet leiden tot een kortetermijnvisie. Mensen krijgen bij ons een marktconform salaris en moeten daarvoor produceren naar hun beste kunnen. We hebben dertien mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in de fabriek, maar die zijn allemaal anders qua arbeidsproductiviteit.”

Wat is de grootste winst?

“De winst is niet alleen financieel, maar ook sociaal. Als Preworxs produceren we hoogwaardige prefab producten zonder uitsluitend vakmensen in te zetten. Onze klanten zijn onder de indruk van onze aanpak en ons verhaal erbij. We maken best complexe installaties. Dan kijken ze ervan op dat we dat doen met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft het team een hechte band gekregen. We zijn een bonte mix van mensen, maar we vormen het leukste team binnen de DWT-groep. Nieuwe medewerkers worden snel opgenomen en iedereen zorgt voor elkaar. We zijn hier heel direct in de communicatie en maken veel grapjes over elkaar, ongeacht iemands achtergrond.”

Kan iedere organisatie de aanpak toepassen?

“Dat denk ik wel. Het is niet ingewikkeld en de ‘overdraagbaarheid’ is groot. Dit was één van de redenen dat we de Techniek Inclusief Award 2024 hebben gewonnen. Ook prees de jury ons voor het feit dat we zo’n divers personeelsbestand hebben.

Niet twifelen, maar morgen beginnen, is mijn tip voor organisaties die ermee aan de slag willen. En onderzoek in hoeverre je recht hebt op subsidie. Ik zie ook een mooie rol voor de SER weggelegd: help bedrijven te voorkomen dat ze vastlopen in allerlei regelgeving. Verzamel verhalen bij bedrijven en zet die in om andere bedrijven te ondersteunen. Wat zijn hierbij de *do's* en *dont's*?” ●

‘Het succes zit in het matchen van mensen met taken die zij leuk vinden’

Zij hadden een analyse gemaakt van alle taken bij de fabriek van Preworxs en van die analyse konden wij handig gebruik maken. Per taak zijn we gaan kijken: wie past daarbij? Die aanpak blijkt tot op de dag van vandaag een gouden greep.”

Hoe werkt jullie aanpak?

“Naast de takenverdeling was het ook belangrijk om de ‘laag erboven’ goed te organiseren. Aan elke vijf medewerkers zonder vakopleiding koppelen we een specialist. Die kan de mensen begeleiden en ervoor zorgen dat iedereen voldoende aandacht krijgt.” Het resultaat is een inclusieve werkgever die mensen niet alleen aanneemt, maar hen ook goed ondersteunt. Een voorbeeld van hoe we dat per taak aanpakken: een man met een hoge prikkelgevoeligheid, maar die

We kijken elke keer samen met de chef-monteurs wat voor type mensen we nodig hebben. En wat we als organisatie aankunnen qua begeleiding. Daardoor is er draagvlak in de hele organisatie. Mensen binnenhalen is één, maar ervoor zorgen dat iemand voldoende aandacht krijgt, is twee.”

Wie profiteert het meest van deze aanpak?

“Onze aanpak levert voordelen op voor zowel werknemers als werkgevers. Mensen die anders thuis zouden zitten, krijgen een kans, terwijl Preworxs een product kan aanbieden tegen een acceptabele prijs. Bovendien is ons arbeidspotentieel tien keer zo groot geworden. Dat zit ‘m met name in het feit dat we niet alleen meer gediplomeerde monteurs ‘hoeven’ te werven, maar met onze

Hoe zorg je voor meer productiviteit in je organisatie?

Als medewerkers in dezelfde tijd meer werk verzetten, helpt dat bedrijven om winstgevend te zijn en de concurrentie voor te blijven. Onder meer technologie, betere werkprocessen en een goede werk-privébalans kunnen bijdragen aan een hogere output én aan meer werkplezier. Hoe doe je dat: de productiviteit van medewerkers omhoog brengen en tegelijk een plezierige werkgever zijn voor je mensen?

Tekst Berber Bijma Beeld Envato Bron works.jobs



Stel duidelijke en haalbare doelen

Met de nulmeting in de hand is het tijd om doelen te stellen. Streef niet naar te grote vooruitgang ineens, maar stel haalbare doelen. Zorg er ook voor dat die duidelijk zijn. Hoe concreter je als werkgever of leidinggevende een doel formuleert, hoe beter voor de motivatie en betrokkenheid. Stel daarom doelen op die SMART zijn: specifiek, meetbaar, haalbaar, relevant en tijdsgebonden.

Meet resultaten

Meten is weten. Wil je de productiviteit verhogen, zorg dan eerst voor een 'nulmeting' door in kaart te brengen wat de output van je medewerkers is. Dat kan bijvoorbeeld met *key performance indicators*: meetbare indicatoren die aangeven hoe een organisatie presteert.



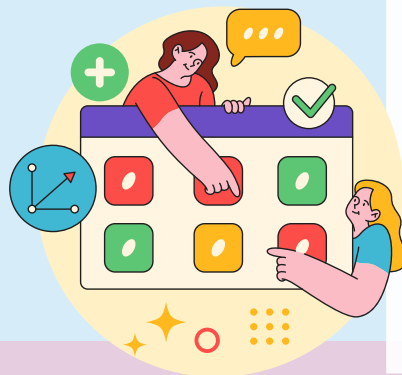
Stel prioriteiten

Welke verbeteringen passen het best bij de bedrijfsdoelstellingen? Geef prioriteit aan de juiste zaken en bespreek dat met medewerkers, zodat ook zij de focus houden op de juiste doelen. Software voor tijdregistratie kan helpen om deze focus niet te laten verslappen maar echte prioriteit in de agenda's te geven.



Vraag medewerkers om ideeën

Vaak hebben medewerkers zelf goede ideeën over hoe hun werk beter of efficiënter kan. Vraag ze expliciet om hun inbreng en geef ze regie bij het implementeren van eigen verbeterplannen die passen bij de bedrijfsdoelstellingen. Betrokkenheid is een belangrijke factor voor motivatie en daardoor voor hogere productiviteit.



Zorg voor een goede sfeer

Zeker in tijden van verandering is het belangrijk dat medewerkers zich vrij voelen om open te zijn. Onderling respect, openheid, waardering en goede samenwerking bevorderen de motivatie om samen een nóg betere prestatie neer te zetten.

Zorg voor de juiste ondersteuning

Hogere productiviteit komt meestal niet 'gratis'. Zorg ervoor dat medewerkers de middelen hebben om efficiënter te werken. Die middelen kunnen variëren van een training in nieuwe vaardigheden tot online leertools. Ook coaching of ict-ondersteuning kunnen medewerkers helpen (en motiveren) om de nieuwe doelen te halen.



Bevorder werk-privébalans

Voorkom dat medewerkers zich onder druk gezet voelen door de nieuwe doelstellingen. Stimuleer hen om op tijd pauzes te nemen en de balans tussen werk en privé goed te houden. Dat helpt bij het voorkomen van een burn-out. Ook thuiswerken kan helpen. Dat scheelt reistijd en zorgt bij bepaalde taken voor meer focus. Zo wordt de productiviteit hoger en blijven werk en privé in balans.

‘De dialoog is voor alle partijen gunstig’

Aan het woord



Diewertje Heyl
programmamedewerker
bedrijven en mensenrech-
ten bij Arisa (*Advocating
Rights in South Asia*),
een maatschappelijke
organisatie die zich inzet
voor arbeiders en kwets-
bare groepen in productie-
ketens in Zuid-Azië

Maatschappelijke organisatie Arisa wil in Zuid-Azië de mensenrechten en arbeidsrechten beter waarborgen door het verbeteren van relaties tussen kwetsbare arbeiders en het management van fabrieken. Het aanpakken van misstanden in productieketens heeft een interessant bijeffect: het levert betere producten én meer productiviteit op.

Tekst Nicole Gommers **Beeld** Arisa

Arisa begon in 1980 onder de naam Landelijke India Werkgroep. Programmamedewerker Diewertje Heyl: “Wij zetten ons al 45 jaar in voor arbeiders en kwetsbare groepen, zoals mensen in de laagste kasten. De focus ligt op op sociale misstanden als kinderarbeid, gedwongen arbeid en discriminatie op basis van kaste. Die problemen willen we uitbannen in de ketens van Nederlandse en Europese bedrijven die een substantieel deel van hun productie uitbesteden in India en in andere Zuid-Aziatische landen. Het gaat daarbij onder meer om kleding, leer, natuursteen of groentezaden.”

Soms identificeren bedrijven in Nederland zelf misstanden in hun keten of de misstanden worden gerapporteerd door de ngo's en vakbonden in Zuid-Azië waar Arisa nauw mee samenwerkt. “Lange tijd probeerden bedrijven via audits inzicht te krijgen in mensenrechtenschendingen in hun keten. Maar gaandeweg leerden we dat veel zaken in die periodieke controles niet

naar boven komen. In fabrieken met soms duizenden arbeiders zijn altijd wel misstanden. Door de angst voor negatieve scores tijdens een audit worden die onder het tapijt geveegd. Je kunt dus beter zorgen dat klachten echt worden gehoord, zodat er ruimte ontstaat voor verbetering.”

Klachten bespreekbaar maken

Tussen 2020 en 2024 liep daarom het Factory Support Programma, dat twintig kleding- en textiellieferanciers in India ondersteunde bij het verbeteren van de relatie tussen werknemers en management. “Dat deden we onder meer door het opzetten en verbeteren van comités waarin beide groepen vertegenwoordigd zijn. Zo werkten we aan een dialoog tussen werknemers en managers en een verbeterd klachtensysteem op fabrieksniveau.”

Dat is geen sinecure in een land waar het voor arbeiders niet de normaalste zaak van de wereld is om voor hun rechten op te komen. Desondanks kent Heyl vele voorbeelden van successen

van het Factory Support Programma, bijvoorbeeld op het vlak van excessieve werkuren, onbetaalde overuren en gedwongen arbeid. “In een fabriek mochten vrouwelijke arbeiders uit veiligheidsoverwegingen het hostel waarin ze verbleven, niet zelf in en uit. De bewegingsvrijheid van deze vrouwen was ingeperkt: een indicator van gedwongen arbeid. Tijdens een dialoogsessie werden er afspraken gemaakt. De vrouwen mogen nu zelf beslissen of ze naar buiten gaan en doen dit in groepjes.” Werknemers uit de comités halen klachten op bij hun collega's, en maken deze bespreekbaar. “De dialoog heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat mensen alsnog toegang krijgen tot sociale zekerheid en niet langer gedwongen worden overuren te maken.”

Een dialoog is niet altijd voldoende. Vaak is het ook nodig om mensen op hun rechten te wijzen. India kent een kastensysteem, ofwel hiërarchie tussen sociale groepen. “De *dalits* ofwel kastelozen staan onderaan deze ladder



"In een fabriek mochten vrouwelijke arbeiders uit veiligheidsoverwegingen het hostel waarin ze verbleven, niet zelf in en uit. Nu mogen de vrouwen zelf beslissen of ze naar buiten gaan. Ze doen dit in groepjes."

en worden gediscrimineerd, ook op de werkvloer. Zij mogen bijvoorbeeld niet van een bepaalde waterkraan drinken, hebben vaker te maken met slechte arbeidsomstandigheden en komen niet in aanmerking voor promotie. We ondersteunen vooral het werk van lokale ngo's en *dalit*-rechtenorganisaties om dit thema onder de aandacht te brengen. Het is een heel lastig en gevoelig onderwerp. De *dalit*-rechtenorganisaties bereiken zeker resultaten, maar het is vaak drie stappen vooruit en twee terug. Omdat kastendiscriminatie onderdeel is van alles in India is het al snel een blinde vlek, ook voor mensen die zelf niet tot de laagste kasten behoren."

Mensenrechten én productiviteit

De bereidheid van fabrieksmanagement om verbeteringen door te voeren, hangt nauw samen met hoe afnemers in Nederland zich opstellen. "Veranderen lukt alleen als de bedrijven hier willen investeren in relaties met hun leveranciers. Zij moeten in gesprek gaan en blijven, ook als er in een fabriek grove

'Goodwill tonen komt lokale fabrieken én Nederlandse afnemers ten goede'

schendingen aan het licht komen. Is er geen enkele bereidheid om te verbeteren, dan is op een verantwoorde manier afscheid nemen van zo'n leverancier het enige wat een bedrijf kan doen. Helaas zijn we, mede door het uitkleden van de 'anti-wegkijkwet' die bedrijven verplicht om beter te weten onder welke omstandigheden hun spullen worden geproduceerd, nog te veel afhankelijk van *goodwill* van bedrijven."

Toch leert de ervaring dat *goodwill* tonen om ketenverbeteringen voor elkaar te krijgen, de lokale fabrieken én Nederlandse afnemers ten goede komt. "In de allereerste plaats willen we mensenrechtenschendingen in de keten uitbannen. Die rechten zijn niet

onderhandelbaar. De dialoog levert meer op dan alleen een transparantere toeleveringsketen. Verbeterde klachtenmechanismen en arbeidsomstandigheden zorgen voor een veiliger sfeer op de werkvloer en voorkomen escalaties zoals stakingen. Het verloop wordt minder en fabrieken melden dat er minder vertragingen in de productie zijn. Tevreden werknemers maken minder fouten en zijn productiever. Het behoud van kennis en ervaring is voor leveranciers en afnemers behalve voor de kwaliteit ook voor de continuïteit van belang. Een nieuwe werknemer leert immers van een ervaren kracht hoe je stenen hakt of kleding maakt. Het mes snijdt aan twee kanten." ●



De grote fabriekshal van Flexxolutions bevindt zich in het Duitse Bad Bentheim:
“We konden hier onze productiehal bouwen, in Nederland was dat moeilijker.”

Werkgeluk als motor voor productiviteit

Flexxolutions maakt afdekkingen voor mestlo's en biogasinstallaties, en desinfectiematten voor de land en tuinbouw. Het bedrijf groeit gestaag dankzij innovatie in het productieproces en saamhorigheid op de werkvloer. Hoe samen – letterlijk – knielen voor het product, hoogtechnologische ontwikkeling en een prettige portie nuchterheid de arbeidsproductiviteit een boost geven.

Tekst Ton Vissers Beeld Hans Vissers

“O h, wacht even, er is een dak klaar en dat moet opgevouwen worden.” Directeur Patrick Mollink en bestuurder van Twente Board én oprichter van Talentgroep Twente, Regina Nieuwmeijer, worden vriendelijk maar beslist gevraagd aan te schuiven – of liever: te knielen – in de fabriekshal in het Duitse Bad Bentheim. Wat volgt, is productie én teambuilding. De afdekking voor een biogasinstallatie is klaar en moet worden opgevouwen. En dat doe je niet alleen.

Op weg naar de afdekking met een diameter van 30 meter, gemaakt van polyester versterkt PVC, vertelt Mollink over het hoe en waarom: “Dit is onderdeel van teambuilding. Samen de klus klaren. Wij zijn een Duits-Nederlands

bedrijf en combineren de Duitse *Gründlichkeit* met de Nederlandse nuchterheid en innovatiekracht.”

Bruto Twents Geluk

Waarom we in Bad Bentheim zijn, is snel verklaard. “We konden hier onze productiehal bouwen, vlak over de grens. In Nederland was dat moeilijker. Ook de arbeidsmarktkrapte speelt een rol. We hebben tien nationaliteiten die hier werken. De voertaal is Duits. Maar ons hoofdkantoor zit in Oldenzaal. We zijn en blijven een Twents bedrijf met waarden als ‘doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg’, naoberschap en ‘hou van je mensen, dan hou je ze’.”

Ook Nieuwmeijer helpt mee met opvouwen, al laten haar knieën het maar net toe. Zij introduceerde de term →



Regina Nieuwmeijer, bestuurder van Twente Board en oprichter van Talentgroep Twente.



‘Wij combineren Duitse *Gründlichkeit* met Nederlandse innovatiekracht’

Bruto Twents Geluk (BTG). “Deze regio vergrijst. We willen graag dat niet alleen gepensioneerden naar deze prachtige streek verhuizen. Ook studenten van de Technische Universiteit Twente zouden idealiter hier moeten blijven ‘hangen’. Tukkers die elders studeren, willen we graag weer terugzien. Vandaar dat we geregeld de tevredenheid onder inwoners van onze regio (het BTG) peilen.”

Geluk op de werkvloer leidt volgens beide Tukkers automatisch tot hogere productiviteit. Het zit ’m in de details. Zo worden tevredenheidsonderzoeken niet met een schriftelijke enquête afgedaan, maar krijgen medewerkers een persoonlijk gesprek. En wie door het werk vieze kleren heeft (mestopslag is wat anders dan parfummetjes verkopen), staat er een wasmachine in de fabrieks-

hal. Maar het belangrijkste is dat iedere werknemer zich kan en moet blijven ontwikkelen. Nieuwmeijer: “Aandacht en persoonlijke ontwikkeling leiden tot meer geluk en dus hogere productiviteit. Daarom volgen leidinggevenden de cursus Waarderend Leiderschap. Dat is onderdeel van onze visie dat mensen zich een leven lang moeten ontwikkelen. Wij noemen dat *Flexxoleren*. Of het nou gaat om productie leider Tore Oude Mulders, die dankzij cursussen opklom tot leidinggevende, of om Michal Margalski, die als Pool op kosten van Flexxolutions de Duitse taal leert.”

Europese regels

Nieuwmeijer is een steunpilaar van dat leven lang ontwikkelen, ook vanwege



haar functie bij Twente Board en Talentgroep Twente. Ze is nauw betrokken bij Flexxolutions, al is het maar doordat haar echtgenoot de oprichter is. De techniek van afdekken stamt uit de jaren tachtig, in de tijd van zure regen en regelgeving om de uitstoot van meststoffen als ammoniak terug te dringen.

Flexxolutions is dan wel een Twents bedrijf, de productie vindt plaats in Duitsland. En dus moet Flexxolutions voldoen aan de Duitse wet. Mollink en Nieuwmeijer hebben in dat kader een uitdrukkelijk verzoek aan de SER. Mollink: “Ik zag laatst de directeur van De Nederlandsche Bank, Klaas Knot, in het tv-programma Buitenhof. Hij zei dat we veertig procent van de productiekosten kunnen besparen door Europese regelge-

ving te harmoniseren. Daar zijn we het volledig mee eens.”

Mollink doelt onder meer op de ziektewet, die in Duitsland heel anders werkt dan in Nederland. “Werkgevers hebben aan deze kant van de grens geen inspanningsverplichting om zieke werknemers zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen. De huisarts bepaalt wanneer iemand weer aan de slag kan, maar ziet zijn patiënt helemaal niet omdat die zich sinds corona online ziek mag melden. Mede door verschillen in wetgeving is het ziekteverzuim hier een factor drie hoger.” Onlangs kreeg het bedrijf het advies een werknemer die griep had, een maand thuis te laten. “Gelukkig was hij binnen een dag weer terug. Dat tekent de betrokkenheid van

onze mensen. Maar zulke verschillen binnen Europa zijn vervelend. Het zou fijn zijn als de SER aan harmonisatie kan bijdragen om zo de productiviteit verder te verbeteren.”

‘Vers van de universiteit’

Het bedrijf profileert zich als innovator. Laatste innovatie: een zelf ontwikkelde desinfectiemat die verspreiding van ziektes door dieren en transportmiddelen tegengaat. Hoe dat werkt, houden ze liever geheim. De concurrentie leest immers mee.

Ondertussen staan er weer investeringen op de rit. Mede dankzij technisch bedrijfskundige Laura Nieuwmeijer (dochter van Regina) is de productiviteit aanzienlijk verhoogd. Dit is gelukt door →



Directeur Patrick Mollink van Flexxolutions.

‘Tukkers die elders studeren, willen we hier graag weer terugzien’

de configuratie van de nieuwe productiehal te verbeteren. Aan de lopende band vertelt ze hoe ze de looproutes naar de materialen verbeterde en het lasproces optimaliseerde. Maar ook hier: op z'n Twents. “Ik heb eerst een tijd meegelopen en geobserveerd. Daarna de mensen in de productie bevraagd en geïnformeerd. Draagvlak is alles. En inderdaad: niemand zit te wachten op een jonge allesweter, vers van de universiteit. Je moet je wel bewijzen.” ●

Het Twente Board

Twente Board is een samenwerking van veertien Twentse gemeenten. Nieuwmeijer: “Wij zijn een van de eerste zogenaamde *triple helix boards* van Nederland. *Triple helix* is een model dat uitgaat van gelijkwaardigheid tussen samenwerkingspartners: overheid, onderwijs en ondernemers. In ons geval betaald door de gemeenten. We werken samen aan een regionale ontwikkelstrategie. Talentontwikkeling en geluk op de werkvloer zijn mijn onderwerpen.”





Column

Duurzamer, veiliger én sneller

Op ongeveer een derde van de daken in Nederland liggen zonnepanelen, en ook daken in andere Europese landen liggen er vol mee. Wij leveren montagesystemen waarmee installateurs de panelen veilig kunnen neerleggen. We ondersteunen zo de duurzame ambities van klanten. Zelf werken we ook aan duurzaamheid. Al in 2020 brachten we de volledige uitstoot binnen onze keten in kaart. We werken aan reductie, bijvoorbeeld door te kiezen voor aluminium-producenten die gerecycled aluminium gebruiken en dus een lage voetafdruk hebben. In de toekomst worden onze producten en processen helemaal uitstootvrij.

Werken aan duurzaamheid betekent ook de mens centraal zetten. Sunbeam is medeondertekenaar van het IMVO-convenant voor de Hernieuwbare Energiesector dat door de SER is geïnitieerd. Hierin werken we samen met onder meer maatschappelijke organisaties en andere grote afnemers van staal aan een eerlijke en duurzame productieketen. Zodat we in de toekomst kunnen monitoren hoe de arbeidsomstandigheden bij leveranciers en in mijnen zijn. Zo kunnen we uiteindelijk makkelijker samen een vuist maken. Op het dak is veiligheid essentieel. Ontwerpen gebeurt daarom altijd volgens Arboretgeving, óók als onze producten naar landen gaan waar regelgeving minder strikt is. Zonnepanelen worden steeds groter en zwaarder. Je moet daarom een paneel niet meer in je eentje willen tillen.

We hebben een systeem ontwikkeld waarmee twee installateurs heel makkelijk een zonnepaneel in de constructie kunnen tillen. We horen nu vaak dat een project eerder dan gepland afgerond is.

Door al in het ontwerpproces rekening te houden met het werk van de installateur, stimuleren we de productiviteit nog verder. In de assemblage zetten we alle onderdelen, van voetjes tot klinknagels, al aan het montagesysteem vast. Het leggen gaat daardoor snel en makkelijk. Onze medewerkers waarderen deze aandacht voor hun welzijn, het geeft hun voldoening in hun werk. Dat blijkt ook uit onze tevredenheidsonderzoeken.



Luuk Eeftink

**corporate social responsibility manager bij Sunbeam,
producent van solarmontagesystemen**

‘Veiliger werken zorgt voor meer saamhorigheid’



Bij Thuisbezorgd.nl werken zo’n 5000 (veelal jonge) bezorgers in loondienst, verspreid over 37 steden. Shantal Naidoo (41) is als health & safety adviseur elke dag bezig met de veiligheid van de bezorgers.

“Alle bezorgers moeten een veiligheidstraining hebben afgerond voordat ze beginnen aan hun eerste shift. Eén keer per jaar doen ze een opfrustraining. Hun veiligheid staat bij ons voorop. Wij voorzien bezorgers van professionele werkkleding, zoals een helm, weerbestendige en robuuste jassen, handschoenen, regenbroeken, mutsen en telefoonhouders. De tassen zijn feloranje met reflectoren. Voordat ze op pad gaan, controleren de bezorgers onder andere de banden, remmen en lichten van

de fiets. We betalen onze bezorgers per uur en niet per bestelling; dat bevordert veiliger rijgedrag. Wij houden de verkeersincidenten bij waar onze bezorgers bij betrokken zijn en bespreken die met de betrokken collega. Zo proberen we inzicht te krijgen in de belangrijkste risico’s.

Door continu te investeren in veiligheid en hierover te communiceren, zien we een forse vermindering van verkeersincidenten. Over heel 2024 was die daling meer dan 38 procent. Dat scheelt natuurlijk uitval van bezorgers, maar het gaat ons in de eerste plaats om de veiligheid van onze mensen. Een mooi bijeffect is dat we meer betrokkenheid en saamhorigheid zien naarmate wij meer aandacht geven aan veiligheid. Bezorgers blijven nu gemiddeld langer bij ons werken.”