

# ZICHT OP

## arbo en werk-privébalans

**Op zoek naar een  
acceptabel evenwicht**

**Column Kim Putters**  
Werken en mantelzorgen  
in balans

**Reportage**  
Nachtdienst op de meldkamer:  
hoe houd je dat vol?

**SER** | 1950  
**75**  
2025

04

## Hoe krijgen we het passend?

Werken, zorgen, leven, we doen het allemaal tegelijk. Maar hoe houd je dat vol zonder om te vallen? Het is een uitdaging waar we al jaren mee bezig zijn. Drie deskundigen nemen ons mee langs verleden, heden en toekomst. Hun conclusie: de perfecte balans bestaat niet, maar de wipwap kan wel wat stabielere.



22

## Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024

Feiten & cijfers



## En verder

### 10 Voorzitter aan het woord

Werken en mantelzorgen in balans

### 12 Dubbelinterview Alice de Boer en Henk Nies

Een baan en mantelzorgen: over het gezond houden van de werk-privébalans

### 17 Column Ben Tiggelaar

'Bescherm niet alleen je privétijd, maar ook je werktijd'

### 18 Zo doen wij dat

'Vrijdag is hier de nieuwe zaterdag'

### 20 Interview Dick Heederik

'Veel problemen met gevaarlijke stoffen zijn opgelost, maar we lopen ook tegen nieuwe uitdagingen aan'

### 24 Interview Saskia Schepers

Hoe neurodiversiteit als extra voordeel kan uitpakken voor werkgevers

### 26 Reportage

Nachtdienst op de meldkamer: hoe houd je dat vol?

### 31 Column Pieter Coenen

'Lang staan is net zo slecht als lang zitten'

### 32 Uit de praktijk

IKEA investeert in hulpmiddelen om fysiek werk minder belastend te maken

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](mailto: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](mailto:zichtop@ser.nl) **Aan dit nummer werkten mee** Ton Bennink, Berber Bijma, Peer van den Bouwhuysen, Nicole Gommers, Corien Lambregtse, Hans Visser **Klankbordgroep** Eva Buwalda, Annette de Groot, Paul te Grotenhuis, Nic van Holstein, Wibo Kusters, Manon Krol, Maarten Lindeboom, Alex Tess Rutten, Bram Verkerke **Redactieraad** Jules Beelen, Rita Betjes, Lieselotte Callebaut, Jos de Groen, Marijn Meijer, Sylvia Molenkamp, Anne Sophie Stoop, Marion Winnink, Roland Zwiers **Illustraties** BIMA, SER, Vecteezy.com **Vormgeving** Riccardo van der Does, Robby Gajadien **Coverbeeld** Hans Visser **Productie** De Bink Opmeer

# Meer Zicht op ...

## Jubileumbijeenkomst SER 75 jaar

Op 29 oktober 2025 vieren we twee bijzondere jubilea: 75 jaar SER en 80 jaar Stichting van de Arbeid. Dat markeren we met een speciale bijeenkomst die iedereen live kan volgen. Het thema is 'Toekomst door verbinding'. Sinds hun oprichting dragen de SER en de Stichting van de Arbeid bij aan de Nederlandse overlegeconomie, altijd met samenwerking als uitgangspunt. Met verschillende gasten gaan we in gesprek over verleden, heden en toekomst: wat hebben we geleerd en welke uitdagingen liggen er nog voor ons? De bijeenkomst duurt van 14.30 tot 16.00 uur en wordt gelivestreamd vanuit congrescentrum De Ruwenberg in Sint-Michielsgestel, de plek waar de Nederlandse overlegeconomie ooit begon. Gebruik onderstaande QR-code voor meer informatie en aanmelden.



## Podcast: Derde seizoen Impact in de Polder van start!

Na twee succesvolle seizoenen is de SER terug met een nieuw seizoen van de podcast Impact in de Polder. Dit keer staat het thema brede welvaart centraal: hoe ziet een samenleving eruit waarin niet alleen economische groei telt, maar ook gezondheid, gelijke kansen en kwaliteit van leven? Presentator Marnix Kluiters begint elke aflevering bij SER-voorzitter Kim Putters, die uitlegt waarom het gekozen onderwerp urgent is. Daarna gaat Marnix het land in en spreekt hij experts én mensen uit de praktijk. Hun inzichten en voorbeelden laten zien wat brede welvaart betekent en hoe we daar samen aan kunnen bouwen. Luister mee en laat je inspireren!



# Hoe krijgen we het passend?

Werken, zorgen, leven, we doen het allemaal tegelijk. Maar hoe houd je dat vol zonder om te vallen? Het is een uitdaging waar we al jaren mee bezig zijn. Drie deskundigen nemen ons mee langs verleden, heden en toekomst. Hun conclusie: de perfecte balans bestaat niet, maar de wipwap kan wel wat stabielere.

**Tekst** Berber Bijma **Beeld** Shutterstock, iStock/atlantic-kid, ANP/Sabine Joosten



Aan het woord



*James Kennedy*  
hoogleraar moderne  
Nederlandse geschiedenis  
Universiteit Utrecht



*Lynn Berger*  
correspondent Zorg  
bij de Correspondent



*Janner van der Velde*  
woordvoerder bij  
werkgeversvereniging  
AWVN

**W**erk-privébalans' is een begrip dat we al zeker een halve eeuw gebruiken, vertelt historicus James Kennedy. "In de jaren zestig van de vorige eeuw, toen zich ineens een vrijetijdsexplosie voerde, gingen we nadenken over wat we met die tijd wilden. In plaats van één vrije dag per week kregen we vrije *dagen*, een echt weekend."

Eigenlijk, zegt Kennedy, moeten we nog verder terug. "Aan het eind van de negentiende eeuw maakte de arbeidsbeweging zich sterk voor een kortere werkdag. Men ging inzien dat arbeiders verslijten als ze veertien uur per dag werken. Geleidelijk steeg de arbeidsproductiviteit en kwam er (uiteindelijk) een achturige werkdag.

Lynn Berger

## 'Werk-privébalans? Ik spreek liever over de balans tussen betaald en onbetaald werk'

Mensen begonnen daarnaast op latere leeftijd met werken doordat ze langer naar school gingen. En ze bleven steeds langer leven ná hun werkzame leven. Hoe zorg je voor een kwalitatief mooi leven om het werk heen? Die vraag werd steeds relevanter."

In de jaren zestig en zeventig deed ook de computer langzamerhand zijn intrede. Samen met andere vormen van automatisering zorgde die voor de 'revolutionaire verwachting' dat mensen over een tijdje misschien helemaal niet meer zouden hoeven werken. Kennedy: "Ik heb het als tiener meegemaakt, die notie van een arbeidsloze toekomst. Maar in de jaren zeventig en begin jaren tachtig ontstond er enorme werkloosheid en kwamen we erachter dat het helemaal niet zo mak-

kelijk is om betekenis te geven aan een leven zonder werk. Zo veel niet-werkende mensen bleek ook heel duur. Ook daarom moest het anders. Toen de economie eind jaren tachtig weer aantrok, bleek 'Arbeid adelt' toch een sterk thema, zowel voor de overheid als voor de werknemers zelf. Nog altijd is het een hardnekkige gedachte: dat je pas iets moois in het leven krijgt als je er eerst voor hebt gewerkt. In dat opzicht verschilt de huidige tijd niet zoveel van de jaren vijftig."

### Deeltijdplek

Toen mannen door de 'vrijetijdsexplosie' een leven naast het werk kregen, zagen vrouwen hun kans schoon om betaald werk te gaan doen, zegt Kennedy. "Vanaf de jaren zestig zie je gaandeweg meer vrouwen met een betaalde baan. Maar wel

kinderen krijgen en opvoeden of mantelzorg verlenen, heeft natuurlijk alles te maken met de maatschappij."

In feite is het dus bizar, vindt Berger, om te zeggen dat vrouwen vroeger 'niet werkten'. "Ze verrichtten – en doen dat vaak nog – het onbetaalde werk dat noodzakelijk is om het betaalde werk te laten plaatsvinden. En naast het betaalde en onbetaalde werk heb je dan nog de echte 'vrije' tijd: slapen, ontspannen, voor jezelf zorgen, een boek lezen of vrienden en familie ontmoeten."

### Mentale problemen

Een goede balans tussen de 'tijd bij de baas' en de tijd daarbuiten staat onder druk, ziet ook Jannes van der Velde van werkgeversvereniging AWWN. "We zien een toename van mentale problemen. Dat komt onder andere doordat het lastiger is geworden om goed te functioneren in zowel de werktijd als de privétijd. Een kleine verandering in je privéleven kan grote invloed hebben op hoe het op je werk gaat. Het gaat niet altijd om te weinig privétijd of een te hoge werkdruk. Schuldenproblemen kunnen er net zo goed de oorzaak van zijn dat mensen op hun werk niet goed in hun vel zitten."

Voor de werkgever ligt daar zeker een rol, zegt Van der Velde. "Het is belangrijk dat werkgevers een open cultuur bevorderen, zodat mensen zich durven uitspreken. Alleen dan kun je mensen helpen in hun specifieke situatie. Dat is goed voor het welzijn van de medewerkers, maar uiteindelijk ook van economisch belang voor de werkgever. Want mensen die goed in hun vel zitten, zijn productiever."

### Thuiswerken

Bijna alle werkenden vinden dat hun werk-privébalans erop vooruitgaat als ze de mogelijkheid hebben om thuis te werken. Werkgevers lijken daar iets minder enthousiast over, bleek dit voorjaar uit een enquête van CNV. Van de 1200 deelnemende thuiswerkers zei een derde dat hun werkgever minder



“Verschillende ontwikkelingen zorgden in de jaren zestig voor een vrijetijdsexplosie, waardoor Nederlanders gingen nadenken over wat ze met die tijd wilden doen”, aldus James Kennedy.

positief is geworden over thuiswerken. Van der Velde wil die uitkomsten relativeren. “Corona zorgde in eerste instantie dat we heel enthousiast raakten over thuiswerken, maar gaandeweg zien we nu ook nadelen. Je mist informele contacten en gezamenlijke creatieve processen als je elkaar niet in de ogen kunt zien. Ook in je inwerkperiode ondergedompeld raken in de bedrijfscultuur, lukt digitaal maar moeilijk. Het is logisch dat er na zo’n ervaring door de pandemie nu wat beweging terug plaatsvindt. We hebben flexibiliteit ontwikkeld en zoeken nu de balans. Vijf dagen naar kantoor zal nooit meer gebruikelijk worden en al helemaal niet verplicht. Voor mensen die een baan hebben die ze van huis uit kunnen doen, blijkt bij een voltijdsbaan twee dagen thuis en drie dagen op kantoor het optimum.”

#### Mantelzorg

De toename van mantelzorg is een van de oorzaken van mentale problemen

## Jannes van der Velde ‘De SER is bij uitstek het platform om afspraken te maken over de balans tussen werk en privé’

op de werkvloer, ziet Van der Velde. “Dat speelt nu al en zal met de toenemende vergrijzing alleen maar sterker worden. Ook dat is een kwestie van maatwerk: ga als werknemer en werkgever in gesprek om te kijken wat mogelijk is, bijvoorbeeld tijdelijke aanpassing van het werk. Van werkgevers mag je enige rek verwachten, maar uiteindelijk moet het werk wel worden gedaan. Daarvoor staan medewerkers tenslotte op de loonlijst.”

Ook Berger verwacht dat mantelzorg voor toenemende druk gaat zorgen. “Door de personeelstekorten hebben we in Nederland al moeite om al het betaalde werk gedaan te krijgen en dan neemt de vraag naar onbetaald werk ook nog toe. Zowel mannen als vrouwen krijgen daarmee te maken, maar vrouwen krijgen waarschijnlijk meer last van de toenemende behoefte aan mantelzorg. Bij ouder wordende ouders zie je dat er al snel naar de dochter of dochters wordt gekeken als er zorg nodig is. Er is een stilzwijgende aanname dat zij die op zich zullen nemen. →



Lynn Berger vindt het bizar om te zeggen dat vrouwen vroeger 'niet werkten': "Ze verrichtten – en doen dat vaak nog – het onbetaalde werk dat noodzakelijk is om het betaalde werk te laten plaatsvinden." Berger spreekt daarom liever niet over werk-privébalans, maar over de balans tussen betaald en onbetaald werk.

Daardoor is hun verantwoordelijkheidsgevoel waarschijnlijk ook groter. Het risico is dat de privétijd de sluitpost wordt. Terwijl die geen bonus is, maar een essentiële voorwaarde om je betaalde en onbetaalde werk te kunnen blijven doen."

Berger pleit voor meer flexibiliteit gedurende de loopbaan. "We gaan ervan uit dat je na je opleiding aan het werk gaat en dat je daarna *steady* 38 uur per week doorgaat tot aan je pensioen, maar in de praktijk hebben we periodes dat ons betaalde en onbetaalde werk opgeteld even te veel wordt. Je zou dus sommige periodes wat meer betaald werk moeten kunnen doen en sommige periodes wat minder, bijvoorbeeld omdat je mantelzorg verleent. En daar moet dan misschien tijdelijk financiële steun voor zijn, omdat je in die periodes natuurlijk minder verdient. Overheidsregelingen kunnen dus ook helpen: duidelijkere regelingen voor mantelzorgondersteuning en minder administratieve lasten bij het regelen van zorg. Maar ook meer evenwichtige verlofregelingen voor vaders en moeders. Zo wordt betaald en onbetaald werk vanaf het begin meer gelijk ver-

deeld. Want moeders zitten nu wel vast in de deeltijdklem, maar vaders komen tegelijkertijd bijna niet uit de groef van een voltijdbaan. Een man die drie dagen per week wil werken, wordt eerder voor een watje aangezien dan een vrouw die dat wil. Ik heb niet de illusie dat er een toekomstige samenleving bestaat waarin mensen nooit spanning ervaren tussen betaald werk, onbetaald werk en privétijd. De perfecte balans gaan we niet bereiken, maar we kunnen de bewegingen van die wipwap wel wat kleiner maken."

Kan de SER daaraan bijdragen? Berger: "De SER heeft goede adviezen uitgebracht, zeker over kinderopvang. Helaas zijn die niet echt opgevolgd. Misschien kan de SER daar nog eens op hameren. Ik zie uit naar het SER-advies over mantelzorg en hoop dat het daarin niet gaat over de combinatie van werk en zorg, want zorg is óók werk. De woorden die je gebruikt, doen ertoe en kunnen bijdragen aan bewustwording. Ik hoop dat het zal gaan over de combinatie van betaald en onbetaald werk."

Van der Velde ziet voor de SER een belangrijke rol weggelegd in het in balans

houden van werk en privé. "Onze Nederlandse overlegeconomie werkt goed, juist omdat we het gemeenschappelijk belang voor ogen houden. De SER is de kern van die overlegeconomie en is dus bij uitstek het platform om goede afspraken te maken waarmee zowel werkgevers als werknemers uit de voeten kunnen."

### Iets omhanden hebben

De driedaagse werkweek die Berger al aanstipte: zal die ooit de norm worden, voor mannen én vrouwen? Zelf verwacht ze voorlopig van niet, met het oog op de arbeidstekorten. Historicus Kennedy is benieuwd wat kunstmatige intelligentie ons gaat brengen. "Vroeger waren het de robots, nu AI. Het klinkt prachtig dat we straks misschien niet of nauwelijks meer hoeven werken en heel veel vrije tijd hebben. Maar ondertussen zien we dat mensen willen werken. We willen van betekenis zijn en daar is blijkbaar ook een soort ondergrens voor. We vinden 24 uur per week nog acceptabel, maar 16? Dan gaan we het misschien toch missen om iets omhanden te hebben dat ons voldoening geeft." Voor een

goede werk-privébalans is dus niet alleen genoeg privétijd van belang. We hebben ook een minimum aan werktijd nodig om kwaliteit van leven te ervaren. “We staan wat ambivalent tegenover vrije tijd. We willen het hebben, maar niet zoveel dat ons werk in de knoop komt.”

Vergeleken met andere Europese landen maken Nederlanders nu al het minste aantal werkuren per week, zegt Kennedy. “De statistieken verschillen, maar we zitten zo rond de dertig uur per week. Dat is relatief weinig, al helemaal vergeleken bij de Verenigde Staten waar zestig of zeventig niet raar is. Al zie je dat de jongste generatie Amerikanen zich afvraagt waarom je zoveel zou werken als je in minder uren ook genoeg verdient om van te leven. Het beweegt dus wat naar elkaar toe.”

### Eigen regie

Wat Kennedy verder opvalt aan Nederland: we vinden eigen regie van cruciaal belang voor een goede werk-privébalans. “Ik bepaal waar en wanneer ik werk. Daar houden Nederlanders van. Bovendien vinden we het erg belangrijk om werk te

doen dat we leuk en zinvol vinden. Je bent in Nederland een beetje sneu als je een baan hebt die je niet leuk vindt.”

Nederlanders werken bovendien vaak door na hun pensionering – mits ze een beroep hebben waarbij dat mogelijk is en dat fysiek niet te belastend is.

bij die eigen regie waar Nederlanders zo sterk aan hechten.”

Kennedy herkent de manier waarop Berger een loopbaan met wisselende combinaties van betaald en onbetaald werk schetst. “Dat past ook bij de mondiale verwachting van analisten:

James Kennedy

## ‘Ik bepaal waar en wanneer ik werk, daar houden Nederlanders van’

“Mijn eigen schoonvader van 83 maakt nog bouwtekeningen en rijdt daarmee het hele land door. Een Roemeen zou er niet over peinzen. Die vindt het bij 60 of 65 jaar welletjes. Dus Nederlanders maken per week weliswaar minder uren, maar compenseren dat als het ware door na hun pensioen vaker door te werken. Dat sluit trouwens goed aan

we gaan onze loopbaan steeds meer afwisselen met perioden van intensief betaald werk en perioden die minder intensief zijn. Zo kun je steeds verschillende aspecten van het leven combineren en bij wijze van spreken doorgaan tot je tachtig of negentig bent. In die ontwikkeling lijkt Nederland voorop te lopen.” ●



“We zien een toename van mentale problemen. Dat komt onder andere doordat het lastiger is geworden om goed te functioneren in zowel de werktijd als de privétijd”, zegt Jannes van der Velde. “Het is belangrijk dat werkgevers een open cultuur bevorderen, zodat mensen zich durven uitspreken. Dat is uiteindelijk ook van economisch belang voor de werkgever.”



## Werken en mantelzorgen in balans

**W**e leggen de lat hoog met z'n allen. Ambities en eisen stapelen zich op. Zowel in het werk als privé. De komende jaren komen daar voor veel mensen ook nog mantelzorgtaken bij. De combinatie van werk en mantelzorgtaken vergroot het risico op overbelasting en uitval.

De boodschap van het SER-advies 'Gezond en veilig werken door effectieve regels en preventie' is glashelder: gezond en veilig werken moet in elke sector prioriteit zijn. We kunnen het ons niet permitteren dat grote groepen werkenden uitvallen. We komen in alle sectoren al mensen tekort.

Een goede balans tussen werk en privé draagt bij aan goede gezondheid, minder stress, meer tevredenheid en een hogere arbeidsproductiviteit. Dit gaat om een van de belangrijkste doelen van de SER: het bevorderen van waardig werk. Werk dat niet alleen inkomenszekerheid biedt, maar ook zingeving, gelijke kansen en ontwikkelingsmogelijkheden.

Een werkgever is niet verantwoordelijk voor het privéleven van medewerkers. Maar als het erom gaat dat mensen hun werk goed kunnen doen, zijn werk en privé nooit helemaal te scheiden. Daarom helpt het als mantelzorgers begrip en steun krijgen van leidinggevend en collega's. Het helpt ook als er ruimte is om het werk flexibel in te richten.

De meeste winst valt te behalen aan de voorkant: voorkomen dat mensen ziek worden en uitvallen. Daarbij zijn goede verlofregelingen van belang. Het SER-advies 'Balans in maatschappelijk verlof' (2023) pleit voor een eenvoudig verlofstelsel met drie soorten verlof: zorg voor kinderen, zorg voor naasten en persoonlijk verlof. Dat nieuwe stelsel moet met vaart worden doorgevoerd, inclusief een betere balans in de financiering van verlof. De SER werkt op dit moment ook aan een advies over de vraag hoe we de combinatie mantelzorg en werk duurzaam kunnen verbeteren.

Over vijftien jaar is een kwart van de Nederlanders 65-plus. Dit vraagt een radicale omslag naar gezond en veilig werken en een goede balans tussen werk en privé. Het is een van de grote opgaven die hoog op de politieke agenda moeten staan. De SER zal zich hier volop voor inzetten.

Er is niets mis mee om de lat hoog te leggen. Maar eroverheen springen kan pas wanneer je in balans bent.



*Kim Putter*

**Voorzitter Sociaal-Economische Raad**

# Werk en mantelzorg: een pittige combinatie?

Even tussendoor met moeder naar de huisarts, in de pauze gauw bellen met de gemeente voor de traplift en 's avonds haar administratie doen of een lampje vervangen. Twee miljoen Nederlanders combineren mantelzorg en werk. Hoe houden zij de werk-privébalans gezond? Wetenschappers Alice de Boer en Henk Nies gaan in gesprek.

**Tekst** Dorine van Kesteren **Beeld** Sander Foederer, Henk Nies, ANP/Patricia Rehe



Alice de Boer en Henk Nies

**D**e cijfers spreken voor zich. Ruim 5 miljoen Nederlanders ondersteunen mensen in hun directe omgeving. Ofwel: 1 op de 3 mensen is mantelzorger. 40 procent van hen helpt een (schoon)ouder, 13 procent een partner, 11 procent een vriend of kennis, 6 procent een (volwassen) kind met een beperking en 6 procent een buur. Het kan gaan om emotionele steun of hulp bij uiteenlopende zaken. Denk aan het

huishouden, de administratie, medische kwesties, persoonlijke verzorging en vervoer. “Zeventig tot tachtig procent van de zorg in ons land is afkomstig van mantelzorgers. Stel dat zij morgen massaal hun taken neerleggen. Dat zou een nationale ramp zijn”, zegt Henk Nies, oud-hoogleraar Organisatie en Beleid van Zorg aan de VU.

Als je het aantal mantelzorgers in Nederland vergelijkt met dat in andere Europese landen, dan doen we het vrij

gemiddeld. In ons land worden mantelzorgers wel vaker ondersteund door de professionele (ouderen)zorg. “We voelen het vaak niet zo, maar onze overheid besteedt zo’n beetje het meeste geld aan langdurige zorg”, zegt Nies, die veel internationaal onderzoek deed. “In veel andere landen is er minder publieke zorg en hebben familieleden een grotere (financiële) zorgplicht. Zeker dochters hebben daar lang niet altijd een keuze.”



Zeventig tot tachtig procent van de zorg in ons land is afkomstig van mantelzorgers. “Stel dat zij morgen massaal hun taken neerleggen. Dat zou een nationale ramp zijn”, zegt Henk Nies.

“Toch wordt niet iedere Nederlandse mantelzorger omgeven door professionals. Slechts een kwart helpt in situaties waar ook zorgprofessionals bij betrokken zijn”, reageert Alice de Boer, onderzoeker bij het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en bijzonder hoogleraar aan de VU. Nies: “Ik wil zeker niet de indruk wekken dat het een makkie is, hoor. Ook in Nederland hebben mantelzorgers vaak niets te kiezen.

Alice de Boer

## ‘Formeel is er voor mantelzorgers van alles geregeld, maar in de praktijk is het gebruik laag’

En een aanzienlijk deel van de mensen wil het zo lang mogelijk zelf doen, zonder vreemden over de vloer.”

### Ziekteverzuim

Nee, een makkie is het niet. Zeker niet voor de 2 miljoen Nederlanders die mantelzorgen naast hun werk. Vaak jarenlang, soms zelfs levenslang. Velen kunnen het goed combineren, maar bijna één op de drie heeft er moeite mee, blijkt uit onderzoek van het SCP. Deze groep ervaart veel tijdsdruk en een lagere kwaliteit van leven. Dit geldt vooral voor mensen die intensieve mantelzorg verlenen: acht uur per week of meer.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat mantelzorg het risico op langdurig ziekteverzuim verhoogt, zoals SCP-onderzoek duidelijk maakt. De Boer: “Dat is niet alleen een probleem voor de werknemers in kwestie, maar ook voor de werkgevers. Verzuim is kostbaar en kan de productiviteit in een bedrijf verminderen. Het tweede risico is dat mensen minder gaan werken

of zelfs helemaal stoppen. 19 procent van de vrouwen die intensief mantelzorgen, korten hun werkweek in. De gevolgen: minder inkomen, minder financiële zelfstandigheid, minder promotiekansen én minder pensioenopbouw.”

De komende jaren zal de druk op (werkende) mantelzorgers alleen maar toenemen. Door de vergrijzing hebben steeds meer mensen zorg nodig:

menskracht die de professionele zorg niet kan leveren. Tegelijk wordt in de krappe arbeidsmarkt op iedereen een beroep gedaan om zo veel mogelijk te werken. “Beide domeinen gaan aan de schaarse tijd van mensen trekken”, zegt De Boer.

### Veilige omgeving

Alle reden dus om te kijken hoe de combinatie van werk en mantelzorg vergemakkelijkt kan worden. Om te beginnen is het belangrijk dat mantelzorgers zich vrij voelen om op hun werk te praten over hun zorgtaken. Dat vraagt van werkgevers en leidinggevenden een veilige werkomgeving. De Boer: “Veel mensen mantelzorgen buiten werktijd. Zij denken: ik neem wel vakantiedagen op, want dan hoef ik op het werk niemand lastig te vallen. Je mantelzorgende privésituatie bespreken leidt vaak al tot meer begrip. Daarna kun je afspraken maken over bijvoorbeeld flexibele werktijden, mogelijkheden om onverwacht vrij te nemen of vormen van verlof.”

Nies: “Heb als organisatie oog en oor voor mantelzorgers. Het is prettig als de HR-afdeling kennis heeft van de verschillende ondersteuningsregelingen en hen met raad en daad kan bijstaan.” De Boer: “Sommige bedrijven bieden hun mensen de diensten van mantelzorgmakelaars aan: intermediairs tussen mantelzorgers en alle instanties waarmee zij te maken hebben.”

Beiden erkennen dat er grenzen zijn aan wat werkgevers kunnen doen. De Boer: “Flexibel werken is niet overal haalbaar. Bijvoorbeeld op scholen, in ziekenhuizen en winkels, waar medewerkers nu eenmaal fysiek aanwezig moeten zijn.” “En in kleine bedrijven of bedrijven met weinig marge is het ingewikkeld om mantelzorgers minder te laten werken”, vult Nies aan.

### Vangnet

De overheid heeft daarom een rol. Zo stelt Nies voor om langdurig mantelzorgverlof een plek te geven in het →



Hoe zijn werk en mantelzorg beter te combineren? Die vraag heeft het kabinet voorgelegd aan de SER. De SER kijkt naar de huidige verlofregelingen en of deze voldoende zijn om mantelzorgers te ondersteunen. Aan bod komen daarnaast financiële prikkels en de rol van gender: vrouwen zijn vaker mantelzorger dan mannen, en dat heeft consequenties voor hun arbeidsmarktpositie en inkomen op langere termijn. Het advies verschijnt dit najaar.

Henk Nies

## ‘Het is heel goed dat het onderwerp op de agenda van de SER staat’

collectieve sociaal vangnet. “De samenleving als geheel heeft er baat bij dat mantelzorgers zo min mogelijk uitvallen op het werk. Dat gaat personeelstekorten tegen en zorgt voor voldoende premie- en belastinginkomsten, zodat we het socialezekerheidsstelsel op de been kunnen houden.” De Boer oppert om bij de mantelzorgondersteuning te kijken hoe de zorg voor kinderen is geregeld. “Dan wacht de overheid niet totdat ouders het niet meer aankunnen, maar is er vanaf dag één hulp van kraamzorg, consultatiebureau en kinderopvang. Waarom ondersteunen we mantelzorgers niet ook al vanaf het begin?”

Verder zou het helpen als de regelingen voor mantelzorgers eenvoudiger en toegankelijker werden. Nu zijn deze verdeeld over vier zorgwetten

en allerlei gemeentelijke regels. Er is kort- en langdurend zorgverlof, er zijn financiële vergoedingen en gemeenten bieden onder meer respijt- en logeerszorg waardoor mantelzorgers even op adem kunnen komen. Ondersteuning genoeg dus, maar de regels en loketten vormen samen een ondoordringbaar woud. “Formeel is er van alles geregeld, maar in de praktijk is het gebruik laag. Niet iedere regeling is even geschikt voor iedereen, mantelzorgers kennen de mogelijkheden niet of zien ertegenop een aanvraag te doen. Zo worden ondersteuningskansen gemist en dat is zonde”, zegt De Boer.

### Sociaal én economisch

De SER buigt zich momenteel over de combinatie van werk en mantelzorg

(zie kader bladzijde 15). Ook ideeën over een verzekering tegen inkomstderving door mantelzorg, zoals Nies suggereert, komen daarbij aan de orde. “Het gaat dan in essentie om de rolverdeling tussen werknemers, werkgevers en overheid en de vraag wie waarvoor verantwoordelijk is. Uiteindelijk is dit een politieke kwestie”, zegt commissielid De Boer. Nies: “Het is heel goed dat het onderwerp op de agenda van de SER staat. Hieruit blijkt de urgentie, net als uit het feit dat de Europese Commissie mantelzorg en werk tot aandachtspunt heeft benoemd. Terecht, want de zorgzame samenleving gaat een enorme wissel trekken op de arbeidsmarkt. Als je dit niet goed oplost, gaat dat op termijn ook economische gevolgen krijgen.” ●

CV



**Alice de Boer**

werkt sinds 2000 als onderzoeker bij het Sociaal en Cultureel Planbureau. Ze houdt zich bezig met combinatievraagstukken, in het bijzonder mantelzorg met werk of scholing. Sinds 2017 is ze ook bijzonder hoogleraar Sociale Ongelijkheid en Informele Hulp aan de Vrije Universiteit Amsterdam. De Boer is lid van de SER-commissie Mantelzorg en Werk.



**Henk Nies**

was tot zijn pensioen in 2023 directeur Strategie en Ontwikkeling bij Vilans (kennisorganisatie voor de zorg) en daarvoor lid van de raad van bestuur. Daarnaast was hij bijzonder hoogleraar Organisatie en Beleid van Zorg aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Nies studeerde psychologie met als afstudeerrichting gerontologie in Nijmegen.

## Onderzoek jouw balans

**A**ls het gaat over een betere werk-privébalans denk je al snel: ik moet minder tijd stoppen in werk en meer in privé. Maar ik vrees dat het ingewikkelder ligt. Vier korte observaties en een advies.

Meer privétijd levert niet altijd meer ontspanning op. Het hangt ervan af hoe je die tijd doorbrengt. Onderzoekers zeggen: *high duty*-taken, zoals zorgen voor kinderen of vergaderen met de buurtcommissie, belemmeren je mentale herstel. Behalve als je oprecht plezier hebt in die taken en ze samendoet met leuke mensen.

Onze planning ziet er vaak anders uit dan de realiteit. We onderschatten de tijd en de inspanning die een toekomstige taak vergt. Psychologen noemen dat de *planning fallacy*. Wie hier geen rekening mee houdt, heeft alleen op papier een goede balans. Een oplossing die helpt: dagelijks een uur in je agenda plannen voor uitloop, tegenvallers en onderbrekingen.

In Nederland hechten we aan flexibiliteit. Een mailtje van een collega na werktijd? Prima. Een privévraag onder werktijd? Geen probleem. Maar juist onderbrekingen vanuit een ander domein werken verstorend en kosten veel mentale energie. Balans betekent dat je niet alleen je privétijd beschermt, maar ook je werktijd. Best lastig.

Onderzoeker Kilian Wawoe zag dat het voor jongere werknemers niet fijn is dat oudere collega's graag thuiswerken. Dat leidt namelijk tot minder relaties en minder leren; beide behoorlijk belangrijk in het begin van je loopbaan. Oudere werknemers hebben een verantwoordelijkheid naar jongeren, vindt Wawoe. Je autonomie is natuurlijk belangrijk, maar verbondenheid en leren zijn dat ook.

Mijn advies? Ga te werk als een wetenschapper. Verdiep je in de materie en stel vragen als: waarom werk ik te lang? Waarom blijf ik moe? Wat wil ik eigenlijk?

Formuleer mogelijke oplossingen, test ze in de praktijk en houd bij – in een dagboek of een spreadsheet – of er vooruitgang is.

Tja, een beetje *high duty*. Maar beter dan je werk-privébalans toevertrouwen aan je baas, simplistische adviezen of het toeval.



**Ben Tiggelaar**

auteur en veelgevraagd spreker over leiderschap, verandering en gedrag

# Topsport en hagelslagdiscussies

AFAS bedrijft “mentale topsport”, zegt Geurt Kleijer, leidinggevende servicemanagement en lid van de ondernemingsraad (of zoals AFAS het noemt: de Raad van Inspiratie). Om “wat terug te geven aan de medewerkers” voerde het softwarebedrijf de vierdaagse werkweek in. Vrijdag is de nieuwe zaterdag, alles is dan dicht. Dat klinkt als een cadeau, maar er zijn ook uitdagingen.

**Tekst** Ton Bennink **Beeld** Hans Vissers

**E**en aantal kleine bedrijven kende al de vierdaagse werkweek, maar een reus als AFAS met 620 werknemers in Nederland en 80 in België en op de Antillen: dat trok de aandacht. De pilot die het bedrijf vorig jaar startte en die sinds 1 januari van dit jaar staand beleid is, was ‘wereldnieuws’ in Nederland. Kleijer: “Wij bedrijven hier mentale topsport. Per werknemer zetten we 450.000 euro om. Onze kracht zit in continu efficiënter werken. De enige constante in die voortdurende verandering is de verandering. Dat vraagt veel van mensen. Daar komt de zorg voor kinderen en soms mantelzorg nog bij. En natuurlijk willen mensen ook tijd hebben om te ontspannen. Dan is vijf dagen werken vaak niet meer van deze tijd. Medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. We werken met hoogopgeleide technici en die willen we graag vasthouden. En een vierdaagse werkweek is natuurlijk ook aantrekkelijk voor nieuwe medewerkers.”

### Hagelslagdiscussies

AFAS beseft dat het bedrijf vanuit een luxe positie handelt. “We blijven maar groeien. Het voelt alsof we burgemeester in vredestijd zijn. We hebben vooral hagelslagdiscussies, zoals we dat noemen. Tijdens de lunch speelt Jan Vayne hier op de piano en we hadden een keer een discussie of er al dan niet hagelslag geserveerd moest worden. Sindsdien hebben we het over hagelslagdiscussies.

Maar we moeten ook eerlijk zijn: als het bedrijfsmatig minder wordt, moeten we de vierdaagse werkweek misschien ook weer loslaten.”

## ‘Vrijdag is de nieuwe zaterdag’

Medewerkers werken verplicht drie dagen op het hoofdkantoor in Leusden. Vrijdag is de zaak gesloten. Iedereen wordt geacht zich die dag op een andere manier nuttig te maken. Voor een vijfdaags salaris. Dat gebeurt in goed vertrouwen en in de hoop dat de medewerker zich inzet voor familie of samenleving. “Uiteraard hebben we hier de discussie gehad of met een fles bier op de camping ook mag. Van je vrije tijd genieten is uiteraard je goed recht. Zie de vrijdag als de nieuwe zaterdag. Maar ik heb ook van mensen gehoord die helemaal geen geld hebben voor een extra vrije dag. Die gaan op vrijdag dan voor zichzelf werken. Of maken de overstap naar een ander bedrijf waar de nadruk meer op salarisverhogingen ligt.”

AFAS doet wel een beroep op het ethisch kompas van de medewerker. Maar wie op vrijdag voor zichzelf gaat

werken, wordt niet ontslagen of aangesproken. “Wel als iemand met een eigen bv voor een van onze klanten werkt en wij vervolgens de klant aan de lijn krijgen voor een probleem. Daar ligt een grens.”

### Werkdruk steeg

In vier dagen moet nu voor vijf dagen gewerkt worden. Dat vereist nog efficiënter werken. De werkdruk steeg aanvankelijk dan ook bij AFAS. Daarom zijn overbodige overleggen geschrapt en wordt bijvoorbeeld vaker AI ingezet. “Leidinggevendenden ervaren nog wel meer werkdruk, hoort onze Raad van Inspiratie, bestaande uit vier mensen die ook vertrouwenspersoon zijn. In de kortere werktijd moeten namelijk wel de targets gehaald worden. Samen met het MT proberen we een oplossing te vinden. Het is een traject dat nog in ontwikkeling is. Daar werken we nu hard aan.”

Volgens Kleijer zou de SER een voortrekkersrol kunnen spelen in het promoten van de kortere werkweek. “Natuurlijk is een vierdaagse werkweek niet voor iedereen weggelegd. Wij hebben bouwbedrijven als klant die zeggen: ‘Leuk, Geurt, dat jullie dit doen, maar als ik twintig procent inlever, wordt er geen huis meer gebouwd.’ En we moeten wel kijken hoe we gezond ons pensioen halen. Zeker nu we langer werken en we ook privé steeds meer op ons bordje krijgen.” ●



*Dick Heederik*

hoogleraar Gezondheidsrisicoanalyse bij het *Institute for Risk Assessment Sciences* (IRAS) van de Universiteit Utrecht. Daarnaast is hij onder meer voorzitter van Lexces (expertisecentrum voor stoffengerelateerde beroepsziekten) en lid van de SER-commissie Grenswaarden Stoffen op de Werkplek.

# ‘Beperken schadelijke stoffen blijft uitdaging’

Gevaarlijke stoffen zijn haast overal. Een op de zes werknemers heeft er mee te maken. Daarom zijn duidelijke regels, strikte grenswaarden en stevige handhaving onmisbaar, vindt gevaarlijke stoffen-expert en lid van de SER-commissie Grenswaarden Stoffen op de Werkvloer Dick Heederik.

Tekst Corien Lambregtse Beeld Shutterstock



Op veel werkplekken, en niet alleen op voor de hand liggende plekken als deze autospuiterij, komen mensen in aanraking met gevaarlijke stoffen. Deze kunnen gezondheidsschade opleveren.

### Waar wordt met gevaarlijke stoffen gewerkt?

“Ik zou haast zeggen: waar niet? Natuurlijk vooral in de chemische industrie, metaal, bouw, spuiters en andere productie-industrieën. Maar ook in kantoren: daar wordt onderhoud gepleegd, verbouwd, gekit, geleverd en gelast. Ook daar kunnen schadelijke dampen en stoffen vrijkomen. In de praktijk kunnen dus heel veel mensen in meer of mindere mate aan gevaarlijke stoffen worden blootgesteld.”

### Welke stof is het meest risicovol?

“Asbest blijft de grootste boosdoener. Het is al sinds 1993 verboden, maar jaarlijks krijgen nog steeds ruim 400 mensen longvlieskanker door asbest-blootstelling. Ook andere stoffen kennen ernstige gezondheidsrisico's. Zo is Chroom-6 (stof die kan vrijkomen bij onder meer bepaalde lasprocessen, *red.*) kankerverwekkend, veroorzaken sommige autolakken beroepsastma en leiden oplosmiddelen soms tot de schildersziekte. Bij bakkers zien we veel allergieën door meel en enzymen.”

### Welke beroepen zijn het meest risicovol?

“Moeilijk te zeggen. Kleine beroepsgroepen zoals brandweerlieden lopen soms een hoog risico. Terwijl grote beroepsgroepen, bijvoorbeeld in de industrie, een kleiner risico kunnen lopen. In het laatste geval is het individuele risico klein, maar kan het om veel slachtoffers gaan. Ook de ernst van de ziekte is natuurlijk van belang.”

### Hoe worden werkenden beschermd tegen gevaarlijke stoffen?

“Bescherming begint met voorkomen: vermijd het gebruik van gevaarlijke stoffen. Als dat niet mogelijk is, is het van belang om de blootstelling te reduceren. Bijvoorbeeld door beheersmaatregelen zoals afzuigen. Persoonlijke beschermingsmiddelen, zoals de beschermende pakken van brandweerlieden, vormen het laatste

redmiddel. Deze kunnen echter nooit volledig beschermen en zijn vaak belastend.”

### Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor de bescherming tegen gevaarlijke stoffen?

“Volgens de Arboret zijn werkgevers verantwoordelijk. Zij moeten maatregelen nemen om gezondheids- en veiligheidsrisico's zo veel mogelijk te voorkomen of te beperken. Werknemers moeten de instructies opvolgen en de Arbeidsinspectie moet er vervolgens op toezien dat op de werkvloer aan de regels wordt voldaan. Met de huidige omvang van de Arbeidsinspectie – te weinig capaciteit – kan naleving van de Arboret echter niet voldoende worden gecontroleerd.”

### Voor gevaarlijke stoffen gelden grenswaarden. Hoe worden die vastgesteld?

“Grenswaarden bepalen het maximale niveau waaraan werknemers mogen worden blootgesteld. De Gezondheidsraad kijkt naar de gezondheidseffecten van hoog-risicostoffen zoals kankerverwekkende stoffen en allergenen en komt met streefwaarden en grenswaarden. De SER-commissie Grenswaarden Stoffen op de Werkplek toetst of de voorgestelde waarden technisch haalbaar zijn en geeft op basis daarvan advies. Grenswaarden kunnen in de tijd veranderen, bijvoorbeeld door nieuwe wetenschappelijke inzichten of nieuwe wetgeving. Daarom worden ze regelmatig herzien en geactualiseerd. De SER-commissie volgt die cyclus ook.”

### Neemt het risico op beroepsziekten af of juist toe?

“Het aantal werknemers dat wordt blootgesteld aan gevaarlijke stoffen is door de jaren heen veel kleiner geworden, onder meer door automatisering en mechanisering. Ook zijn veel activiteiten met gezondheidsrisico's verplaatst naar het buitenland. Zo zijn de mijnbouwactiviteiten in Europa bijvoorbeeld enorm afgenomen, maar in Azië juist toegenomen. Daarmee hebben we een deel van

onze arbeidsomstandighedenproblematiek afgewenteld op het buitenland. Europa denkt erover om in het kader van strategische autonomie industrieën terug te halen, maar daarmee halen we dan ook de problematiek van blootstelling aan gevaarlijke stoffen weer terug.”

### Kunnen (risico's door) gevaarlijke stoffen helemaal worden uitgebannen?

“De afgelopen jaren hebben we heel wat problemen opgelost door gevaarlijke stoffen te verbieden of te vervangen. Tegelijkertijd worden er ook weer nieuwe stoffen ontwikkeld, waardoor we tegen nieuwe problemen aanlopen. Neem PFAS: een groep stoffen die vrijwel niet afbreekt in het milieu en daarmee grote risico's veroorzaakt voor de natuur en voor mensen. En dus ook voor werknemers. We moeten, kortom, onderzoek blijven doen naar risico's en blijven investeren in preventieve maatregelen. En als we willen dat werkgevers en werknemers hun verantwoordelijkheid nemen, moet de overheid (de Arbeidsinspectie) ervoor zorgen dat de regels worden gehandhaafd. Alleen dan kunnen we de risico's beperken.” ●

### Uitbreiding regeling voor slachtoffers beroepsziekten

Mensen die ziek zijn geworden door het werken met schadelijke stoffen, kunnen een beroep doen op de regeling Tegemoetkoming Stoffengerelateerde Beroepsziekten (TSB). Deze regeling bevat sinds 1 juli 2025 zes beroepsziekten: allergische beroepsastma, CSE (schildersziekte), longkanker door asbest, longkanker door silica, neus(bijholte)kanker door houtstof en silicose.



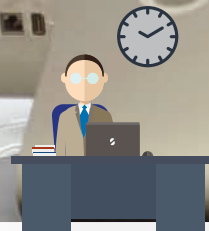
# Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden

Hoe zijn de arbeidsomstandigheden in Nederland voor werknemers van 15 tot 75 jaar\* en wat zijn de gevolgen van de manier waarop we werken voor onze gezondheid en inzetbaarheid? TNO en het CBS ondervroegen bijna 65.000 werknemers in de twintigste Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Negen belangrijke bevindingen.

Tekst Nicole Gommers Beeld ANP/Richard Brocken Illustratie BIMA, SER, Vecteezy.com Bron Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2024



In 2024 deed 37% van alle werknemers fysiek belastend werk. Dit aandeel is over de jaren heen afgenomen: in 2014 ging het nog om 43%.



Er kan ook sprake zijn van fysieke onderbelasting op het werk, bijvoorbeeld door langdurig zitten. In 2024 zaten werknemers gedurende een werkdag gemiddeld 4,5 uur. Dat is iets meer dan in de jaren ervoor.



Ruim zeven op de tien werknemers geven aan dat er op hun werk informatie gegeven wordt over veilig en gezond werken.



16% van de werknemers heeft stressvol werk met hoge taakeisen en weinig autonomie, terwijl 9,1% emotioneel zwaar werk heeft. 38% van de werknemers geeft aan dat er (aanvullende) maatregelen nodig zijn om werkdruk en werkstress te verminderen.



Het aandeel werknemers met burn-outklachten (werkgerelateerde psychische vermoeidheid) is gestegen van 13% in 2015 tot 20% in 2024.

\* De leeftijdsgroep die hoort bij de definitie van de beroepsbevolking.



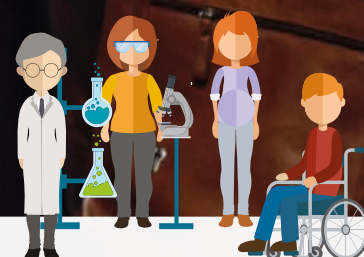
6,8% geeft aan (zeer) vaak een disbalans tussen werk en privé te ervaren. Het kwam vaker voor dat werknemers vonden dat zij hun familie of gezin verwaarloosden door het werk dan andersom.



Thuiswerken is nog steeds populair. In 2024 werkte bijna de helft van de werknemers (45%) weleens thuis. Dat percentage is de laatste jaren vrijwel constant. Het aantal uren thuiswerk is wel wat gedaald ten opzichte van 2023: van 12,3 naar 10,4 uren per week.



Bij 7,7% procent van de werknemers die in 2024 verzuimden, waren de gezondheidsklachten werkgerelateerd. Te hoge werkdruk en te zwaar lichamelijk werk werden vaak genoemd als oorzaak.



Van alle werknemers gaf 35% aan dat er (verdere) aanpassingen in de werkplek of in de werkzaamheden nodig zijn in verband met hun gezondheid.

# ‘Niet ieder brein past in een kantoor tuin’

Waarom zouden we vasthouden aan één manier van werken, als geen enkel brein hetzelfde is? Neurodiversiteitsexpert Saskia Schepers pleit voor werkplekken waar breinvariatie de norm is. Met slimme keuzes kunnen werkgevers niet alleen energieverlies voorkomen, maar ook nieuwe talenten aantrekken.

Tekst Peer van den Bouwhuijsen Beeld Guido Benschop

## Waar zijn minder gangbare breinen bij gebaat als het gaat om werkomstandigheden?

“Voor neurodivergenten (verzamelnaam voor mensen met een minder gangbaar brein, *red.*) draait het vaak om energie-management”, zegt Schepers. “Files, overvolle treinen en andere prikkels hebben veel invloed op hun energie en concentratie. Thuis kunnen mensen met ADHD of een autistisch brein beter hun eigen ritme volgen. En laten we eerlijk zijn: de coronapandemie heeft ons laten zien dat werken op afstand prima kan.

een eigen kantoorje nodig. Wat wel kan is ruimte maken voor variatie. Geef mensen in de basis meer keuze. Dan is maatwerk juist minder vaak nodig. Een voorbeeld: iedereen verwerkt informatie op z’n eigen manier. Zorg daarom dat belangrijke informatie ook te beluisteren is. Of laat mensen kiezen of ze hun camera aanzetten tijdens online vergaderen. Het zijn kleine dingen, maar ze maken een groot verschil. Het gaat niet om privileges, maar om het wegnemen van obstakels.

# ‘Je hoeft écht niet alles voor iedereen op maat te maken’

Toen zagen we ook dat iedereen iets anders nodig heeft om goed te kunnen werken. Belangrijk is dat medewerkers zelf kiezen waar ze werken: thuis, in een open ruimte of in stilte. Zo voorkom je energielekken. Nu is de uitdaging: hoe houden we die flexibiliteit vast?”

## Welke talenten brengen neurodivergenten mee naar de werkvloer?

“Neurodivergentie betekent vooral dat iemand op een andere manier denkt. Dat kan kwaliteiten opleveren zoals patroonherkenning, creativiteit, hyperfocus of analytisch denken. In de IT, bijvoorbeeld bij Microsoft en ASML, wordt daar al langer op ingespeeld. Toch benaderen veel organisaties breinvariatie nog vanuit het medisch model: alsof er iets ‘mis’ is. Maar dat is niet zo. In het sociale model worden verschillen en de meerwaarde daarvan juist omarmd. Als je dat erkent, dan voelen medewerkers zich gezien en gehoord. En dat werkt weer als een magneet op andere neurodivergenten: ‘Daar wordt wél rekening met mij gehouden!’ In deze krappe arbeidsmarkt kan dit voor werkgevers als extra voordeel uitpakken.”

## Maatwerk voor iedereen; is dat haalbaar?

“Je hoeft echt niet alles voor iedereen op maat te maken, niet iedereen heeft

Ook sociaal gedrag op de werkvloer vraagt een heroverweging. De norm is vaak: als we samen zijn, moeten we ook gezellig doen. Maar niet iedereen houdt van *small talk*. Sommige mensen willen direct naar de inhoud. Dat maakt hen niet minder betrokken. Kletspraatjes en professionaliteit zijn twee heel verschillende dingen.”

## Leidt thuiswerken tot minder verbinding?

“Dat gaat ervan uit dat je op kantoor wél verbinding vindt. Maar bij elkaar zijn is niet hetzelfde als verbinding. Verbinding ontstaat in het gesprek. Niet per se doordat je fysiek bij elkaar zit, maar doordat je elkaar ziet en hoort.”

## Hoe ziet een neuro-inclusieve organisatie er in de praktijk uit?

“Het begint met de vraag: wat heb jij nodig om goed te functioneren? Belangrijk is de erkenning van verschillen. Dat kan betekenen: flexibiliteit in pauzetijden of het vooraf sturen van een agenda en vergaderstukken voor collega’s die die voorbereiding nodig hebben. Maak dit soort zaken bespreekbaar.

Ga ervan uit dat iedereen het goed wil doen, maar dat sommigen daar net iets anders voor nodig hebben. Als een collega beter werkt met een *noise-cancelling* koptelefoon, waarom zou je dat dan ter discussie stellen? Aanpas-



## Divers en inclusief bedrijfsklimaat

De SER ondersteunt organisaties bij het bevorderen van een inclusief en divers bedrijfsklimaat op het gebied van arbeidsvermogen, etnisch-culturele achtergrond, gender, leeftijd en lhbt+ achtergrond. Een speciaal kennisplatform biedt praktische kennis over het managen van diversiteit en inclusie op de werkvloer.



singen voor neurodivergenten blijken overigens voor veel meer mensen goed te werken. Ik spreek daarom van ‘redelijke toevoegingen’ in plaats van aanpassingen: iets toevoegen waar veel mensen baat bij hebben. Neem de formats voor functioneringsgesprekken: sommigen vinden die structuur fijn, anderen vinden die verschrikkelijk. Bied dan de keuze: wil je dat formulier gebruiken of heb je liever een gesprek over je laatste drie projecten?”

## Welke rol kan de SER spelen om organisaties neuro-inclusiever te maken?

“De SER zou kunnen helpen met richtlijnen voor werkplekken die niet alleen fysiek, maar ook mentaal toegankelijk zijn. Zoals stiltezones, een prikkelvrije ruimte of een vaste werkplek. Het gaat om het verruimen van de norm. Dat is niet alleen goed voor de twintig procent neurodivergenten, maar voor alle medewerkers. Want uiteindelijk is geen enkel brein standaard.” ●



# Als de regio gaat slapen, komt de meldkamer tot leven

's Nachts waken politie, brandweer en ambulance vanuit een gezamenlijke meldkamer over Zeeland en Midden- en West-Brabant. Terwijl buiten alles donker en stil lijkt, is het binnen een baken van licht, spanning en saamhorigheid. Wat doet nachtwerk met je? En wat kun je doen om een gezonde werk-privébalans te houden?

Tekst Ton Bennink Beeld Hans Visser

**W**itte, rode en blauwe lampjes knipperen in de nacht. Terwijl bijna iedereen slaapt, is de meldkamer Midden- en West-Brabant en Zeeland in Bergen op Zoom een en al bedrijvigheid. Vijftien centralisten van brandweer (rood), De Regionale Ambulancevoorziening (RAV, wit) en politie (blauw) waken letterlijk

over de regio op een 430 vierkante meter grote, hypermoderne etage in het politiebureau.

In de huiskamer zitten drie centralisten: Jelte (25) van de politie, Nikkie (29) van de RAV en Rob (48) van de brandweer.\* Voor even schuift Jeroen van Hooydonk (45) aan, hoofd operationeel centrum van de brandweer en vertegenwoordiger van het multidisciplinaire MT. Ook aanwezig →

\* Helaas komt het nog te vaak voor dat mensen naam en adres van hulpverleners proberen te achterhalen, vandaar louter de voornamen van de centralisten.



namens de veiligheidsregio: calamiteiten-coördinator Peter van der Lint (63).

Op weg naar de huiskamer vertelde Van Hooydonk al dat slechts de inrichting van de meldkamer en de biodynamische verlichting resultaat is van gemeenschappelijk beleid. Die verlichting moet ervoor zorgen dat het ritme van de werknemers niet te zeer verstoord raakt.

“Verder kent iedere werkgever zijn eigen roostering en arbeidsvoorwaarden. De politie is daarnaast verantwoordelijk voor de risico-inventarisatie en klimaat-beheersing. Simpelweg omdat het hun gebouw is.”

## Trauma's

De huiskamer is nog niet af. In de boekenkast staan een Dikke Van Dale

uit 1992 en zichtbaar onaangeroerd een boek met de titel ‘Staatsinstellingen in de maalstroom van de geschiedenis’. Niet bepaald opkikkertjes tijdens pauzes in de nacht. Maar het tafelvoetbalspel in de aanpalende ruimte, de gezelligheid en solidariteit onderling vergoeden veel. Zo kan het gebeuren dat er geeltjes op het voorhoofd geplakt worden om ‘Wie ben ik?’ te spelen. De mensen die dienst hebben staan van 22.00 tot 6.30 uur continu aan. Zeker de centralisten van de politie en de RAV. De brandweer krijgt minder meldingen, maar als er een komt dan giert de adrenaline door je lijf, aldus Rob. Nikkie van de RAV krijgt vaker meldingen: “Als je een verhangning van een persoon meemaakt, een frontale botsing of een reanimatie van een kind, dan heb

je wel wat te verwerken. Gelukkig is dan het Team Collegiale Ondersteuning beschikbaar. Die calamiteiten komen uiteraard ook overdag voor, maar het is wel lastiger om de slaap te vatten na een nachtdienst.”

Peter trok het niet meer. Hij was voor zijn huidige functie centralist bij de politie en de brandweer. Na 28 jaar nachtdienst kon hij vorig jaar stoppen door gebruik te maken van de nieuwe CAO Veiligheidsregio. Sinds 1 januari 2024 hebben collega's die 55 jaar of ouder zijn recht op nachtdienstonthefing. “Met mij was geen land meer te bezeilen. Ik sliep 's ochtends een halfuurtje en was dan weer klaarwakker. Ik heb ook slaapmedicatie gehad, maar dat hielp niet. Uiteindelijk kon ik ontheffing krijgen.



Voorheen moest je ontslag nemen als je geen nachtdienst meer kon draaien. Dat is gelukkig veranderd. Geen verplichting te stoppen, maar wel de mogelijkheid.”

hij weer drie nachtdiensten draaien met daaropvolgend weer twee vrije dagen. Dat kan dan nog één keer. “Daarna mag je maar twee keer drie nachten werken.

in de leeftijd van 10 tot 23 jaar en kan de jongste nu naar school brengen. De brandweer kent ook de roostering van maximaal drie nachten werken, twee dagen vrij en dat in hooguit drie sessies, maar plant flink vooruit. “Ik weet nu al wat mijn rooster in december van het volgende jaar is. Bovendien heb ik vaak vrij om er overdag voor mijn kinderen te zijn. Natuurlijk weten ze het als papa nachtdienst heeft en dat ze dan niet te luidruchtig moeten zijn, maar ik vind het prima zo.”

Een voedingsexpert leverde de brandweermensen een voedingsschema waar zij baat bij hebben. “Je moet zo veel mogelijk het normale patroon volgen. Om een uur ’s nachts wat lichte voeding en niet voordat je gaat slapen →

## ‘Met mij was geen land meer te bezeilen’

In de CAO Ambulancezorg kan een medewerker vanaf 57 jaar een onthefing krijgen, bij de politie vanaf 55 jaar.

### Wel of geen biertje

Jelte draait nog met plezier mee in de nacht. Na drie nachtdiensten volgen automatisch twee vrije dagen. Dan kan

Ik ben nog jong en heb geen partner, dus ik vind het prima zo. Ik heb ook geen biertje of zo nodig voor het slapengaan. Alcohol helpt wel om in slaap te komen, maar je bent snel weer wakker. Dat doe ik dus niet.”

Rob ziet voordelen voor zijn werk-privébalans. Hij heeft zeven kinderen



## ‘De gezelligheid en solidariteit onderling vergoeden veel’

nog eens een maaltijd. Dat veroorzaakte bij mij darmproblemen. Daar ben ik vanaf.”

Het is eens voorgekomen dat een collega na de nachtdienst in slaap viel voor een verkeerslicht. Een ander belandde in de sloot. Daarom moet het mogelijk blijven om na een aantal dienstjaren van de nachtdienst af te zien, zo luidt de unanieme mening.

Zouden de centralisten eigenlijk stoppen in de nacht als de beloning identiek was aan die van de dagdienst? Drie van de vier antwoorden hierop bevestigend. Alleen Jelte niet. “Ik vind de saamhorigheid erg fijn. Misschien als er nog eens iemand komt met wie ik mijn leven ga delen, dan vind ik het wel mooi geweest. Nu is het nog fijn werken in de nacht.” ●

## Haal je koffie op de derde verdieping

**H**oewel ik bewegingswetenschapper ben, breng ik mijn werkdagen net als veel andere Nederlanders vooral zittend door. Volgens onderzoeksorganisatie TNO is ons land Europees kampioen zitten: 26 procent van de Nederlandse beroepsbevolking zit dagelijks meer dan 8,5 uur (waarvan 4,5 uur op het werk). En dat is niet best. Onderzoek van mijn collega's en mij toont aan dat langdurig zitten op de lange termijn kan leiden tot onder andere hart- en vaatziekten en uiteindelijk zelfs tot vroegtijdig overlijden. Rugklachten kun je al krijgen na 40 minuten.

### 'Lang staan is net zo slecht als lang zitten'

Vanuit het idee dat meer staan de oplossing is, zijn op veel kantoren zit/sta-bureaus aangeschaft, ook voor de thuiswerkers. Die bureaus zijn niet altijd een succes. Werknemers snappen de gebruiksaanwijzing niet, of ze vinden het gek te staan als collega's zitten. Maar belangrijker is dat uit ons onderzoek blijkt dat urenlang staan vergelijkbare problemen oplevert als lang zitten: op lange termijn een groter risico op hart- en vaatziekten en vroegtijdig overlijden, en vaak al na veertig minuten pijn in de rug en benen.

Eigenlijk is dat logisch. Bij zitten en staan neem je, net als bij knielen of bukken, één houding aan. Maar ons lichaam is gemaakt voor licht tot matig intensieve beweging, zodat onze hartslag omhoog gaat en spieren belast worden. We moeten dus niet op zoek naar de juiste zit/stabalans, maar naar afwisseling. Een flinke lunchwandeling en de trap nemen doen in die zin méér voor je lijf dan een ergonomisch ingerichte werkplek in combinatie met staand vergaderen. Zelf fiets ik dagelijks een uur van en naar het werk. En ik drink veel water, zodat ik telkens een loopje naar de kraan én de wc heb.

Bewegingsapps en gratis sportabonnementen van werkgevers zijn vooral aantrekkelijk voor mensen die toch al veel bewegen, blijkt uit onderzoek. Gelukkig kan ook de minder sportieve kantoortijger zorgen voor een betere bewegingsbalans tijdens kantooruren. Tijd voor koffie? Trek een sprintje naar de automaat op de derde verdieping!



*Pieter Coenen*

onderzoeker arbeid en gezondheid, verbonden aan het Amsterdam UMC

# ‘Medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal’

**B**ij IKEA Nederland werken een kleine zesduizend mensen, verspreid over dertien vestigingen. “Met name de medewerkers van de afdelingen waar geretourneerde producten worden verwerkt en gerepareerd, lopen het risico op fysieke overbelasting. Dit doordat ze op hoogte werken en zware pakketten en matrassen moeten verplaatsen”, vertelt Petra van Soelen. Ze houdt zich als *Occupational Health & Safety Leader* bezig met gezond en veilig werken.

Samen met een externe arbodienst heeft IKEA onderzocht welke taken het werk zwaar maken. Vervolgens heeft het bedrijf geïnvesteerd in hulpmiddelen. “Denk bijvoorbeeld aan elektrische palletwagens, in hoogte verstelbare inpaktafels en drones die hoog opgeslagen producten inventariseren. We stellen ook exoskeletons (een soort robotpakken, *red.*) beschikbaar. Die ‘dwingen’ medewerkers de juiste houding aan te nemen, waardoor hun lichaam minder

wordt belast. Alle hulpmiddelen hebben we vooraf getest, samen met onze medewerkers.”

Om te zorgen dat zij de hulpmiddelen ook daadwerkelijk gebruiken, geeft IKEA voorlichting en training. “Dat gaat onder meer over een juist en veilig gebruik van de exoskeletons. Daarnaast lopen op iedere afdeling ergocoaches rond. Zij fungeren als vraagbaak en spreken collega’s aan op mogelijk risicovolle werkhoudingen. Gedragsverandering vraagt voortdurend aandacht. Mensen zijn soms geneigd om het ‘oude en snelle’ te doen.”

Mochten mensen toch klachten krijgen, dan kunnen zij zes keer per jaar gratis naar de fysiotherapeut. “Wij zien al onze inspanningen in het licht van maatschappelijke verantwoordelijkheid én bedrijfsnoodzaak: medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal.” Zelf heeft Van Soelen ook ervaren hoe zwaar het werk is. “Alle kantoomedewerkers werken verplicht minimaal twee dagen per jaar in een winkel. Daarna weet je pas echt waar je over praat.”