



# ZORG & HR

## Samen de balans bewaken

**Op tijd je rust nemen. Vroegtijdig aan de bel trekken. Het is makkelijker gezegd dan gedaan. Want het werk moet af, de klant wacht en je leidinggevende hamert op de targets.**

**W**e lopen steeds meer tegen de grenzen aan. Qua werk, studie en privé. Want boven op je baan heb je sociale verplichtingen en zorgtaken. En moet je je professionele vaardigheden bijhouden. Het gevolg is dat de mentale volksgezondheid onder grote druk staat. 'We leven in een hypernerveuze samenleving waarin prestatiedruk, versnelling en individualisering mensen uit balans brengen,' constateert de Raad voor de Volksgezondheid & Samenleving. Op deze observatie volgt de Raad met een Cruyffiaans advies: 'In plaats van mensen te leren omgaan met een steeds hogere druk, is het nodig die druk zelf te verminderen.' Veel werkenden hebben moeite om een gezonde werk-privébalans te vinden, met een groeiend verzuim en hoge stress tot gevolg. Dat lukt niet in je eentje. Alleen door samen te werken kan de samenleving tot rust komen. In deze bijlage lees je over de rol die je als werkgever en/of leidinggevende kan én

moet nemen om de organisatie gezonder te maken. Dat is hard nodig, want met de toenemende vergrijzing rust het werk straks op nog minder schouders.

### Vermoeide ogen

Nederlandse werknemers zitten gemiddeld vier uur achter een beeldscherm, blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Daar zijn de uren die we op social media scrollen niet bij opgeteld. Goed voor onze ogen is dat niet, ook al zijn computerogen geen medische aandoening. Maar je ogen regelmatig controleren en een computerbril kunnen geen kwaad.



Lees het gehele dossier op onze website. Scan de QR-code.



**03**  
Stress laat zich niet weg relaxen



**05**  
Zorg voor de zorg-professional

ADVERTORIAL

## Blijven leren naast je werk: zo blijf je relevant op een snel veranderende arbeidsmarkt

**De wereld verandert razendsnel. Een diploma aan het begin van je carrière volstaat niet meer. Door werken en leren te combineren, blijf je als professional in de toekomst relevant én vergroot je je kansen.**

Een diploma halen en daarna dertig jaar hetzelfde werk doen: het wordt steeds zeldzamer. Technologie, digitalisering en nieuwe werkvormen veranderen banen in hoog tempo. Wie relevant wil blijven op de arbeidsmarkt, moet blijven leren.

Volgens Sander Palm, opleidingsmanager bij De Haagse Hogeschool, is dat onvermijdelijk. 'Twintig jaar geleden ging bijvoorbeeld marketing – mijn eigen achtergrond – vaak over SEA-campagnes. Tien jaar

later was social media dominant. En nu gaat het veel over generatieve AI. Als je je vak goed wilt blijven uitoefenen, moet je je blijven ontwikkelen.' Dat betekent overigens niet dat iedereen opnieuw vier jaar lang in de schoolbanken moet. De vraag naar flexibel onderwijs groeit juist snel. Mirjam Boer, opleidingsmanager bij De Haagse Hogeschool: 'Steeds meer professionals willen geen volledige bachelor of master volgen, maar een deel daarvan. Daarom bieden we ons onderwijs steeds vaker modulair aan. En met organisaties denken we graag mee over passende trajecten voor hun werknemers.'

Zo verschuift de focus van even bijscholen naar blijvend ontwikkelen. En dit levert meer op dan alleen nieuwe kennis. Palm: 'Het vergroot je zelfvertrouwen. Je ontdekt dat je jezelf kunt blijven ontwikkelen en kunt doorgroeien.'

**'BLIJVEN LEREN VERGROOT JE ZELFVERTROUWEN'**



**Als je wilt onderzoeken welke opleiding of module bij jou past, kun je op 16 april 2026 terecht bij de voorlichtingsavond van De Haagse Hogeschool Pro. Daar krijgen werkenden een goed beeld van de mogelijkheden om leren en werken te combineren. Je kunt sfeer proeven, docenten spreken en vragen stellen. Kijk voor meer informatie en aanmelden op [hhs.nl/pro](https://hhs.nl/pro).**

**DE HAAGSE PRO**  
HOGESCHOOL



**Minder ver weg, meer beleven**

Better Places



ONDTEK EUROPA

# Van HR-thema naar strategische noodzaak: de urgentie van duurzame inzetbaarheid

**Vergrijzing treft de arbeidsmarkt hard. Als werkgevers niet met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaan, dreigen verlies aan cruciale vaardigheden, personeelstekorten en verzuim. Volgens werkgeversvereniging AWWN is de tijd om te handelen nú.**

‘Als mijn medewerkers met plezier werken, dan komt de rest – zoals productiviteit en klanttevredenheid – vanzelf.’ Dit hoorde Joyce Schaeffer, Senior adviseur Duurzame inzetbaarheid bij werkgeversvereniging AWWN, onlangs van een werkgever. En die werkgever heeft wat haar betreft helemaal gelijk. Tegelijkertijd gaat het lang niet op alle werkvloeren zo. Bij veel werkgevers is nog te weinig aandacht voor het gezond, gemotiveerd en vaardig houden van medewerkers. Volgens Schaeffer is dat een probleem: ‘De impact van de vergrijzing in Nederland wordt namelijk steeds groter. Op dit moment zijn er bijna 4 miljoen mensen van 65 jaar en ouder. Op de werkvloer zijn er ook steeds meer 55-plussers. En aan de andere kant neemt de instroom van jong talent af.’

## Duurzame inzetbaarheid als strategische noodzaak

De groep werkende mensen wordt dus gemiddeld steeds ouder. De gevolgen laten zich raden. Als zij hun werk zwaar of niet meer leuk vinden, of als hun kennis en vaardigheden niet op peil blijven, worden ze minder productief, ervaren ze een hogere werkdruk, en verzuimen ze vaker. Zo wordt

de krapte op de arbeidsmarkt nóg groter. Tel uit je verlies als werkgever. AWWN zet daarom duurzame inzetbaarheid nadrukkelijk op de agenda. Niet als HR-thema, maar als strategische noodzaak. ‘Om te beginnen moet elke directie zien dat het belangrijk is dat mensen zo lang mogelijk moeten kunnen doorwerken. En dat daarvoor nodig is dat ze plezier hebben in hun werk, en bekwaam en gezond zijn.’

## Continu in gesprek met je medewerkers

Grote vraag is hoe je dit als werkgever aanpakt. Schaeffer zegt dat wederkerigheid daarbij cruciaal is. ‘In veel organisaties gaat het over processen optimaliseren en efficiënter maken. Over productiviteitscijfers. Vanuit de gedachte dat de medewerkers daar vanzelf wel in meegaan. Maar er moet veel meer aandacht komen voor wat die medewerkers zélf vinden en nodig hebben.

Zorg dus dat je continu in gesprek bent met al je medewerkers.’ Als directie moet je dit urgente punt in de lijn beleggen. ‘Teamleiders of managers moeten op de hoogte raken van waar medewerkers tegenaan lopen in hun huidige werk.

## AAN HET WOORD

### Waarom stressbegeleiding pas echt werkt

De markt voor stressprogramma’s groeit, maar verzuim blijft stijgen. Veel oplossingen richten zich op gedrag, terwijl de oorzaak vaak in het systeem zit. Daar maken wij het verschil.

Het Centrum voor Stressmanagement pakt stress aan bij de kern. Met een aanpak van meten, begrijpen, begeleiden en borgen creëren we blijvende verandering. We starten met objectieve metingen, geven inzicht in brein en gedrag en begeleiden teams en leiders naar een nieuwe manier van werken. Via de Academie voor Stressmanagement leiden we professionals en organisaties op met een bewezen, systemische aanpak.

Minder stress. Meer grip. Duurzaam resultaat. Meer weten? Kijk op [www.centrumvoorstressmanagement.nl](http://www.centrumvoorstressmanagement.nl)

Waar ze plezier van krijgen, hoe het met ze gaat, fysiek en mentaal.’ En net zo belangrijk: doe ook echt wat met de uitkomsten van die gesprekken. AWWN helpt organisaties actief met dit zogenaamde meer mensgericht organiseren. ‘Want wie nu start met het stimuleren van de duurzame inzetbaarheid bij alle leeftijdsgroepen, voorkomt grotere problemen en bouwt aan een toekomstbestendige organisatie.’

Topic Media Agency B.V. Wibautstraat 200, 1091 GS Amsterdam | [www.topicmedia.nl](http://www.topicmedia.nl) | [info@topicmedia.nl](mailto:info@topicmedia.nl) | **Mediaconsultant** Kai Hofma | **Redactie** Paul Poley | **Artdirectie en vormgeving** Samantha Bronkhorst | **Druk** DPG Media | Deze bijlage valt niet onder verantwoordelijkheid van de hoofdredactie van Trouw.

ADVERTORIAL

# Verzuim begint niet bij de werknemer, maar bij de werkgever

**Gezonde organisaties ontstaan niet in de spreekkamer van de bedrijfsarts, maar op de werkvloer. De Nieuwe Arts zet in op preventie, leiderschap en eigen regie. Niet de arbodienst stuurt, maar de werkgever zelf, met leidinggevenden als sleutel.**

Twee vrienden zitten in een auto, onderweg naar vakantie. Ze praten over hun werk. De een heeft een leuke baas, gezellige collega’s, veel autonomie en ontwikkelmogelijkheden. De ander heeft het minder getroffen. Hij heeft een onsympathieke baas, geen leuke collega’s, matige arbeidsvoorwaarden en minder zelfstandigheid. Tijdens de autorit krijgen de vrienden een ongeval, waarbij ze hetzelfde letsel oplopen: een beenbreuk. Wie van de twee zal het kortste ziekteverzuim hebben en dus het snelst weer aan het werk zijn? Het antwoord: die eerste vriend.

Dit voorbeeld gebruikt Boyd Thijssens, medisch directeur van De Nieuwe Arts, vaak. Zijn punt? ‘Verzuim is geen medisch probleem, maar vooral een systemisch probleem. Meestal is niet de werknemer ziek, maar de organisatie. Met De Nieuwe Arts willen we deze organisaties beter maken.’

## Het bedrijf is de patiënt

De Nieuwe Arts is een arbodienstverlener, maar verschilt in diverse opzichten van klassieke arbodiensten, zegt Thijssens. ‘De arts staat bij ons vooraan in de keten, er zijn geen tussenlagen zoals een case-manager. Wij geloven erin dat het juist de arts is die snel en goed kan inschatten waar het verzuimprobleem van een werknemer echt vandaan komt. Van zijn of haar gezondheid, de thuissituatie of het werk?’ Met het medische vraagstuk kan de arts zelf aan de slag. Maar vaak heeft het verzuim dus te maken met het werk. Het bedrijf is de patiënt. ‘Dan willen wij als partner van de betreffende organisatie het probleem identificeren en helpen aanpakken. Mits de organisatie echt bereid is te veranderen, want de werkgever is uiteindelijk verantwoordelijk voor het ziekteverzuim.’ Daarbij kijkt De Nieuwe Arts overigens verder dan verzuim alleen. Preventie en amplitie (het versterken van wat al goed gaat) zijn even belangrijk. Wie alleen ingrijpt als het misgaat, is te laat.

## Leidinggevenden als sleutel

De Nieuwe Arts kan die transitie naar een gezonde organisatie vervolgens begeleiden. ‘Als onze artsen hebben gesignaleerd waar een knelpunt zit, kunnen onze adviseurs aan de slag’, vertelt Thijssens. ‘Bijvoorbeeld met het trainen van leidinggevenden. In onze visie zijn leidinggevenden de sleutel tot duurzame inzetbaarheid. Zij voeren het goede gesprek



Boyd Thijssens

met hun medewerkers. In ons Eigen Regie Model zijn de leidinggevende en de medewerker samen verantwoordelijk voor verzuim én het voorkomen ervan. Daardoor is de arts minder nodig en wordt sneller resultaat behaald. Oftewel: een kortere verzuimduur en minder kosten.’



# Stress laat zich niet weg relaxen

**Stress is geen individueel probleem, maar een systeemprobleem. ‘Als in een organisatie steeds opnieuw mensen uitvallen, dan ligt dat niet aan al die individuen. En werkt het niet om de oplossing bij de medewerker te leggen,’ stelt eigenaar/directeur Diana de Koning van het Centrum voor Stressmanagement.**

W e leven in een maatschappij van voortdurende prikkels, prestatiedruk en altijd aan staan, terwijl herstel, rust en betekenis steeds minder ruimte krijgen. Bijna een op de zes werknemers (16%) heeft stressvol werk, met hoge eisen én weinig vrijheid, blijkt uit cijfers van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en TNO. De verwachting is dat stress in 2030 de meest voorkomende ziekte is. De Raad voor Volksgezondheid en Samenleving constateert dat we in een ‘hypernerveuze samenleving’ leven. Prestatiedruk, versnelling en individualisme zijn doorgeschoten en bedreigen ons welzijn, waarschuwt het adviesorgaan.

## Over de grenzen gaan

Organisaties zoeken het vooral in snelle oplossingen: een training, een vitaliteitsweek of een mindfulness-app, constateert De Koning: ‘Het werkt niet om de oplossing bij het individu neer te leggen. Stress laat zich niet weg relaxen. Het is geen individueel probleem, maar een collectief signaal dat we iets fundamenteels verkeerd organiseren: werk, verwachtingen, tempo en veiligheid.’ Zonder systeemverandering blijft het stressverzuim structureel hoog, is de overtuiging van De Koning. ‘We blijven brandjes blussen in plaats van de oorzaken aan te pakken. We leren mensen beter omgaan met stress, terwijl we ze daarna terugzetten in exact hetzelfde systeem dat die stress veroorzaakt. Dat is alsof je iemand leert zwemmen, maar het water steeds kouder maakt.’

**‘STRESS IS EEN SIGNAAL DAT WE IETS FUNDAMENTEELS VERKEERD ORGANISEREN: WERK, VERWACHTINGEN, TEMPO EN VEILIGHEID’**

## Het meten van stress

Het Centrum voor Stressmanagement helpt organisaties om stress te verminderen, ziekteverzuim terug te dringen en medewerkers weer te laten floreren. ‘Wij helpen organisaties om stress zichtbaar te maken vóórdat het verzuim wordt. Dat levert niet alleen gezondere mensen op, maar ook minder uitval en meer stabiliteit. Stress is meetbaar – als je bereid bent er serieus naar te kijken’, vertelt De Koning. ‘Bij het Centrum voor Stressmanagement werken we met bewezen methodes en innovatieve tools om stress en burn-out bij de bron aan te pakken. We helpen organisaties met inzicht, structuur en regie.



Diana de Koning

**‘WE HELPEN ORGANISATIES OM STRESS ZICHTBAAR TE MAKEN VÓÓRDAT HET VERZUIM WORDT’**

Denk aan:

- Vroegsignalering en scans waarmee we stressniveaus snel en concreet in kaart brengen.
- Training & coaching, met praktische programma’s voor medewerkers en leidinggevenden om veerkracht te vergroten en stress te hanteren.
- Advies en begeleiding bij het bouwen van een gezonde, stressbewuste werkcultuur.

En misschien wel het belangrijkste: we meten altijd of interventies effect hebben, en passen deze aan waar nodig. Zo blijven we ontwikkelen.’

## Focus en veerkracht

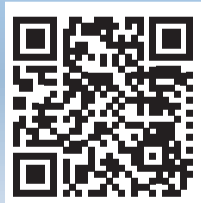
De Koning: ‘Ik zeg altijd: ‘Chronische vermoeidheid is geen persoonlijke zwakte, maar een alarmsignaal van onze samenleving’. Als in één organisatie steeds opnieuw mensen uitvallen, dan ligt dat niet aan al die individuen. Dan is het een systeemprobleem: in leiderschap, werkstructuren, communicatie en verwachtingen.’ Duurzame verandering begint met het meten van stress, benadrukt ze. ‘Bij het Centrum voor Stressmanagement werken we vanuit één heldere overtuiging: als je stress niet meet, begrijp je het niet — en als je het niet begrijpt, kun je het ook niet duurzaam oplossen.’ Daarmee vat ze de missie en visie van het Centrum ook bondig samen. ‘Onze aanpak is nuchter, concreet en meetbaar. Geen labels, geen oordeel, geen snelle trucjes. Wel inzicht, taal en handelingsperspectief. Zodat mensen weer grip krijgen op hun energie en organisaties leren hoe zij stress structureel kunnen terugdringen, in plaats van achteraf repareren.’

‘We meten stress bij mensen en in organisaties niet alleen via vragenlijsten, maar combineren beleving,

gedrag en patronen. We kijken naar signalen op individueel niveau (energie, herstel, concentratie), teamniveau (dynamiek, communicatie, psychologische veiligheid) en organisatieniveau (verzuimpatronen, leiderschapsstijl, besluitvorming). We werken altijd in lagen:

1. we maken stresspatronen zichtbaar (inzicht);
2. we leggen uit wat stress doet in het brein en lichaam (begrip);
3. we begeleiden gedrag, leiderschap en werkstructuren (verandering);
4. en zorgen boor borging, zodat het effect blijvend is.

Het resultaat is minder uitval, meer veerkracht en vooral: mensen die weer regie ervaren.’



**‘Voor organisaties die voelen dat stress zich opstapelt, maar nog niet precies weten waar het vastloopt, bieden wij een onafhankelijke stress-scan. Geen ‘quick fixes’, geen oordeel, maar inzicht in patronen, leiderschap en werkdruk. Zodat uitval niet het eerste signaal hoeft te zijn.’ Meer weten? Kijk op [www.centrumvoorstressmanagement.nl](http://www.centrumvoorstressmanagement.nl) of scan de QR-code.**



## skill scapers

Inzicht in talent en toekomst

# HR-professional wordt strategisch architect van talent

**De arbeidsmarkt verandert sneller dan de meeste organisaties kunnen bijhouden. Functies die nu onmisbaar lijken, transformeren binnen enkele jaren fundamenteel of verdwijnen gedeeltelijk. Talent voor nieuwe rollen blijkt vaak al aanwezig binnen de eigen organisatie, maar toch blijft een strategische personeelsplanning in veel bedrijven onderbelicht: vaak niet uit onwil, maar door gebrek aan tijd en de juiste instrumenten.**



**Annemieke Laverman, oprichter, Nieuwkans**

Dat kan anders volgens Annemieke Laverman van Nieuwkans en Rob Panneman van 3Wins, die Skillscapers ontwikkelden: een aanpak waarmee organisaties hun huidige personeelsbestand in kaart brengen en verbinden aan de rollen en competenties die ze in de toekomst nodig hebben. De basis vormt het wetenschappelijk onderbouwde Brainsfirst-profiel, dat inzicht geeft in de natuurlijke talenten en cognitieve gedragsvoorkeuren van medewerkers. Skills-based werken is niet alleen een trend, benadrukken ze. 'Wendbaarheid is een vraagstuk rondom skills', zegt Panneman. 'En door de krapte op de arbeidsmarkt zul je op een andere manier moeten kijken. Wellicht heb je je talent al in huis.'

### Verder dan het nu

De meeste HR-afdelingen, zeker bij middelgrote bedrijven, zijn volledig opgeslokt door de waan van de dag: sollicitaties, ziekteverzuim en de salarisadministratie. Een strategische personeelsplanning blijft door een gebrek aan capaciteit vaak liggen. Die toekomstblik moet eigenlijk structureel verankerd worden in de organisatie. Het startpunt is een sessie met het managementteam of de directie, waarin ze worden bevraagd over de strategie en groeiambities, maar altijd direct gekoppeld aan mensen. Wat verandert er de komende jaren in functies en rollen? Welke competenties worden straks anders gewogen? Die inzichten vormen de basis voor het scannen van de volledige personeelspopulatie. 'Zo maak je inzichtelijk wat je huidige personeelssituatie is én wat

je over één tot drie jaar nodig hebt', legt Laverman uit. 'Zijn mensen ontwikkelbaar naar de skills die dan gevraagd worden? Of gaan ze hun baan ontgroeien? Dat zijn vragen waar organisaties nu antwoord op moeten hebben.'

### Het functiehuis op zijn kant

De urgentie is groter dan veel organisaties beseffen. Panneman verwacht dat over vijf jaar de helft van de huidige functieprofielen niet meer bestaat. Niet omdat werk verdwijnt, maar omdat het fundamenteel van karakter verandert. Als voorbeeld noemt hij een innovatief bouwbedrijf waar een metselmachine in gebruik wordt genomen. Bepaalde werkzaamheden verdwijnen daarmee, maar tegelijkertijd ontstaan er nieuwe functies. 'Die machine moet aangestuurd en geprogrammeerd worden. En bij uitval moet er iemand staan met de juiste affiniteit', aldus Panneman. 'De vraag is dan niet: wie moeten we ontslaan? Maar wie in ons huidige team kan die stap zetten? Met deze aanpak kunnen organisaties gericht kijken welke medewerker logischerwijs naar een nieuwe rol kan doorgroeien, zonder met hagel te schieten op opleidingen of te werken met aannames over personen.'

### Inzicht als vertrekpunt

Skillscapers levert geen reorganisatieadvies. Het geeft organisaties een concrete blauwdruk: dit zijn de skills die nu in huis zijn, dit is wat straks nodig is en dit zijn de mensen die deze brug kunnen slaan. 'Wij zijn er niet om te bepalen of iemand op zijn plek zit', benadrukt Laverman. 'Maar geven inzicht. Wat de organisatie daarmee doet, is aan hen.' Dat inzicht werkt twee kanten op. Voor de werkgever biedt dit grip op de toekomst van het personeelsbestand. Voor de medewerker is het minstens zo waardevol, door helderheid over de eigen loopbaan. 'Mensen bewegen niet omdat ze simpelweg niet weten waar ze naartoe zouden moeten of waar hun kwaliteiten zitten. Inzicht is beweging', verklaart Laverman. Via een portal krijgen medewerkers toegang tot hun eigen profiel. Zo kunnen ze de regie pakken op hun

loopbaan en gericht in gesprek gaan met hun leidinggevende over wat ze willen ontwikkelen. Ook voor de leidinggevende verandert daarmee het gesprek: niet vanuit onderbuikgevoel, maar onderbouwd met data.

### Van pilot naar praktijk

Het plan van aanpak is toepasbaar bij uiteenlopende organisaties – van een bouwbedrijf tot een golfclub – en van klein tot groot als doelgroep. De diversiteit is bewust: elke context brengt andere dynamieken mee, en die learnings zijn essentieel voor de verdere ontwikkeling van de aanpak. Zelfs in de vroegste fase komen inzichten naar boven, nog voordat de profielen volledig zijn opgesteld. 'Alleen al het gesprek erover voeren geeft al heel veel inzicht', bevestigt Laverman. 'De HR-professional van de toekomst is geen beheerder van processen, maar een strategisch architect van talent: iemand die de brug slaat tussen de koers van de organisatie en de mensen die deze koers moeten waarmaken.' Niet reactief, maar vooruitkijkend – met inzicht in skills, data en de veranderende wereld als kompas.'



**Rob Panneman, eigenaar, 3Wins**



Meer informatie? Scan de QR-code.

# Zorg voor de zorgprofessional: zo werkt duurzame inzetbaarheid

**De zorg is een prachtige én zware sector. Hoge werkdruk, veel verzuim, dreigende tekorten, de cijfers liegen er niet om. IZZ weet wat zorgprofessionals écht nodig hebben om gezond, bevlogen en met plezier te blijven werken. En aan welke knoppen zorgorganisaties kunnen draaien om de inzetbaarheid van hun zorgprofessionals te verbeteren.**

In de zorg werken 1,5 miljoen mensen aan de gezondheid en het welzijn in Nederland. Door de toenemende zorgkloof en het hoge ziekteverzuim in de sector (9,97% in 2025) lopen personeelstekorten op. 'Dit zorgt ervoor dat de zorgprofessionals onder druk staan. Zo heeft bijna een derde vaak onvoldoende tijd om het werk af te maken. Ook voelt 17% zich fysiek uitgeput en 14% mentaal uitgeput. Dit percentage is hoger dan in andere sectoren', zegt dr. Irene van der Fels, propositiemanager bij IZZ. Voor de continuïteit van de zorg in Nederland is iedere zorgprofessional heel hard nodig. 'En daarom is het van belang om te werken aan de duurzame inzetbaarheid.'

### Enorme bevlogenheid bij zorgprofessionals

Belangrijk: deze cijfers vertellen volgens Van der Fels zeker niet het hele verhaal. 'De zorg is een prachtige sector, waar mensen met hart en ziel in werken. Zij willen cliënten en patiënten helpen, verzorgen, beter maken. De bevlogenheid is dan ook enorm bij zorgprofessionals. Niet voor niets geeft 70 procent van hen aan te bruisen van de energie in het werk.'

Tegen deze hele achtergrond werkt IZZ aan duurzame inzetbaarheid in de zorgsector. Aan een gezonde, toekomstbestendige branche, waarin alle zorgprofessionals gezond, bevlogen en met plezier hun werk kunnen doen. Dat doet IZZ door stressoren weg te nemen en energiebronnen te vergroten, voor zorgorganisaties enerzijds en zorgprofessionals anderzijds. 'Wij zijn bijna 50 jaar geleden opgericht door werkgevers en werknemers in de zorg', vertelt Van der Fels. 'Intussen hebben we ongeveer 450.000 leden (zorgprofessionals) en hebben we al bij meer dan 300 zorgorganisaties advies gegeven.'

Hoe doet IZZ dat? 'Wij onderzoeken structureel hoe het werken in de zorg wordt ervaren; hoe het gaat met zorgprofessionals. De uitkomsten gebruiken we in advies en programma's voor zorgorganisaties waarmee we leidinggevenden, HR-professionals en bestuurders ondersteunen. We delen onze inzichten en werken samen met beleidsmakers, sociale partners en andere betrokken organisaties. En met een bestuur van mensen uit werknemers- en werkgeversorganisaties zijn wij kennispartner voor de hele zorgsector. Ook bieden we een gratis lidmaatschap voor zorgprofessional, met voordelen die aansluiten op het werken in de zorg en hen helpen gezond en met energie te kunnen blijven werken. Zo maken we de zorg samen klaar voor de toekomst.'

### Van inzicht naar actie

Al die data uit (wetenschappelijk) onderzoek zijn interessant, maar belangrijker is natuurlijk wat IZZ er

# IZZ is Zorg voor de Zorg



Kennispartner voor de zorgsector



Advies & programma's voor zorgorganisaties



Lidmaatschap voor zorgprofessionals

in de praktijk mee doet, hoe ze organisaties ermee verder helpt. Van der Fels: 'Met die data, maar vooral door onderzoek in een organisatie zelf geven we allereerst inzicht. Daarna gaan we in dialoog: hoe nu verder om knelpunten te verhelpen? En vervolgens zetten we dit om in een actieplan.' Ze geeft een concreet voorbeeld van hoe dit werkt. 'In het algemeen blijken in de zorg een goede samenwerking in het team én een aandachtige, betrokken rol van de leidinggevende, belangrijke energiebronnen te zijn voor een zorgprofessional. We helpen teams dan bij-

**'WIJ ONDERZOEKEN STRUCTUREEL HOE HET WERKEN IN DE ZORG WORDT ERVAREN'**

voorbeeld om inzicht te krijgen in elkaars drijfveren, energiegevers en stressoren, en hoe zij hiermee aan de slag kunnen. We begeleiden leidinggevenden om het goede gesprek hierover te voeren met het team. Het is belangrijk dat er aandacht en urgentie van het hogere management is voor dit onderwerp en dat er tijd en ruimte wordt gemaakt om deze gesprekken te voeren. Want dat is in de zorgsector met een hoge werkdruk wel eens lastig.'

### Onderzoeksmodel

Dit soort organisatiespecifieke inzichten komen naar voren dankzij het zogeheten Job Demands-Resources model (JD-R model) dat IZZ gebruikt. Dit is een wetenschappelijk onderbouwd model dat laat zien hoe de balans tussen belasting (job demands) en energiebronnen (job resources) is en hoe dit invloed heeft op onder meer de bevlogenheid, het verzuim én verloop van medewerkers. Van der Fels: 'De kern



Irene van der Fels met onderzoekscollega Esther Heiwegen-Vlieger

### Ondersteuning van zorgprofessionals

IZZ is er niet alleen voor zorgorganisaties, maar zeker ook voor de ongeveer 450.000 zorgprofessionals die gratis lid zijn. Van der Fels: 'Als je een lidmaatschap hebt als zorgprofessional, kun je een beroep doen op de vele voordelen ervan. Zo kunnen we je leren omgaan met je eigen stressoren, en bieden we ondersteuning bij belangrijke thema's die spelen, bijvoorbeeld op het gebied van de werk-privé balans of slaap. Dat doen we op tal van manieren, denk aan podcasts, webinars en trainingen. Maar bijvoorbeeld ook met 24/7 mentale hulp via de IZZ Zorglijn en de IZZ Zorgverzekering.'

van het model is dat organisaties duurzame inzetbaarheid versterken door zowel stressoren te verminderen als energiebronnen te vergroten. Als het inzicht in die stressoren en bronnen er in een organisatie eenmaal is, kunnen we in gesprek gaan en praktische actiepunten formuleren. Zoals het ontwikkelen van de teamsamenwerking of juist leiderschapstraining.'

Wat raadt Van der Fels zorgprofessionals én -organisaties aan als ze echt werk willen maken van duurzame inzetbaarheid? 'Zorg eerst voor inzicht. Ga samen in gesprek over wat bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. Wat geeft nu energie; en wat kost energie? Zet het onderwerp ook op de team- en bestuurlijke agenda, zodat het wordt gedragen in de hele organisatie. In de zorg gaat het terecht veel over patiënten en cliënten, maar er mag ook meer aandacht komen voor de zorgprofessionals zelf.'



Meer informatie? Scan de QR-code.



## AAN HET WOORD

**Anne Berends, CEO van SunLED: Werkgeluk hoeft niet ingewikkeld te zijn**  
Werkgeluk begint niet bij verzuimbeleid of mentale ondersteuning, maar bij de fysieke omgeving waarin mensen elke dag werken. En die omgeving is vaak ongezond.

Ik pleit dan ook voor een fundamenteel andere kijk op duurzame inzetbaarheid. Met daarbij een belangrijke plek voor die omgeving, in het bijzonder voor licht. Mensen brengen het grootste deel van hun tijd door onder kunstlicht. Dat mist essentiële delen van het zonnescpectrum, zoals nabij-infrarood licht (NIR). Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat dit deel van het spectrum de energieproductie in cellen stimuleert, met directe effecten op energieniveau, stemming en herstelvermogen.

De oplossing hoeft dus niet ingewikkeld te zijn. Om werknemers gezond en productief te houden, zijn structurele, wetenschappelijk onderbouwde veranderingen nodig. En organisaties moeten daarin willen investeren. Denk onder meer aan betere verlichting, meer groen op de werkplek, en gezondere en ergonomisch ontworpen technologie. Alleen zo krijg je betrokken, veerkrachtige en productieve medewerkers.

ADVERTORIAL

## De sluipende oogziekte die je vaak pas merkt als het te laat is

**Glaucoom is een van de belangrijkste oorzaken van onomkeerbare schade aan het gezichtsvermogen. In Nederland lopen naar schatting veel mensen met de aandoening rond zonder het te weten. Juist daarom is bewustwording zo belangrijk, zeggen oogarts Pieter Bonnemaier van Het Oogziekenhuis Rotterdam en zijn patiënt Frank Imholz.**

Glaucoom is een aandoening van de oogzenuw. Die zenuw vormt als een soort kabel de verbinding tussen het oog en de hersenen. 'Via die kabel worden signalen die het oog opvangt doorgegeven aan de hersenen. Bij glaucoom gaan die zenuwvezels geleidelijk achteruit en sterven ze uiteindelijk af', vertelt oogarts Pieter Bonnemaier, oogarts en glaucoom-specialist in Het Oogziekenhuis Rotterdam.

Het gezichtsveld verdwijnt als eerste. In het begin zit die schade vaak aan de randen. Dat glaucoom zo verraderlijk is, komt doordat de hersenen compenseren. Bonnemaier: 'Als je iets mist, vult je brein dat in.' Zijn patiënt Frank Imholz herkent dat. Hij druppelde jarenlang voor oogdrukverlaging en merkte niets aan zijn zicht. 'Tot het beeld begon te haperen.'

Als je het eenmaal ziet, ben je vaak laat. 'Wat je kwijt bent, krijg je ook niet meer terug.' Bonnemaier beaamt dat. Mensen komen geregeld pas als de aandoening al ver gevorderd is. 'Als mensen eerder worden onderzocht, kunnen we eerder beginnen met behandelen.'

### Wat kun je eraan doen?

De behandeling is gericht op vertragen. 'Dat kan door de oogdruk te verlagen: met druppels, laser-behandeling of een operatie. Maar glaucoom is niet altijd een kwestie van hoge druk. Dat maakt het ingewikkelder,' zegt Bonnemaier.

Bij Imholz werd besloten tot een implantaat om de oogdruk te verlagen. 'Zo'n operatie heeft risico's, maar het alternatief is dat je zicht verder achteruitgaat.' Tijdens zijn traject sloot Imholz zich aan bij de Oogvereniging, de patiëntenorganisatie voor mensen met een oogziekte. Ervaring van anderen werkt voor hem relativerend. Voor hem blijft de belangrijkste les om vooruit te kijken. 'Ik tel mijn zegeningen.'

Wie vragen kan altijd contact opnemen met de Ooglijn van de Oogvereniging via 030 294 54 44. Ga voor meer informatie naar [www.oogvereniging.nl/ooglijn](http://www.oogvereniging.nl/ooglijn). Op vrijdag 8 mei is er een Glaucoomdag voor geïnteresseerden. Meer informatie via [www.oogvereniging.nl/glaucoomdag](http://www.oogvereniging.nl/glaucoomdag).

## Een van je belangrijkste zintuigen Je ogen laten checken zou net zo vanzelfsprekend moeten zijn als een bezoek aan de tandarts

**Hoewel we vaak jaarlijks naar de tandarts gaan voor een controle van ons gebit, weten veel mensen niet hoe het met de gezondheid van hun ogen is gesteld. Terwijl juist door het regelmatig te controleren, je vroeg problemen kunt signaleren.**

Veel mensen laten hun ogen pas controleren wanneer ze klachten krijgen of niet meer goed zien. Toch kan het zinvol zijn om ook zonder klachten af en toe naar de gezondheid van je ogen te laten kijken. Veel oogziekten ontwikkelen zich namelijk langzaam en onopgemerkt. Tegen de tijd dat iemand merkt dat er iets mis is, kan het zicht soms al blijvend zijn aangetast. Juist daarom kan het verstandig zijn om niet alleen een sterktemeting te laten doen voor een bril of contactlenzen, maar ook de gezondheid van je ogen te laten onderzoeken.

### Meer dan alleen een oogmeting

Wie een oogmeting laat doen bij de opticien, denkt meestal aan het bepalen van de juiste sterkte. Maar een ooggezondheidsonderzoek gaat verder dan dat. Waar een sterktemeting vooral kijkt naar hoe scherp iemand ziet, richt een ooggezondheidsonderzoek zich op de conditie van de ogen zelf. Tijdens een ooggezondheidsonderzoek beoordeelt een optometrist verschillende onderdelen van het oog. Zo wordt er gekeken naar het netvlies, de oogzenuw en andere structuren in het oog. Ook worden metingen gedaan, bijvoorbeeld van de oogdruk en de dikte van het hoornvlies.

### TEGEN DE TIJD DAT IEMAND MERKT DAT ER IETS MIS IS, KAN HET ZICHT SOMS AL BLIJVEND ZIJN AANGETAST

Bij Specsavers worden tijdens het onderzoek onder meer foto's van het netvlies gemaakt. Aan de buitenkant van het oog is vaak niets te zien, maar juist in het binnenste deel van het oog kunnen zich veranderingen voordoen. Een optometrist beoordeelt de verzamelde gegevens. Zo kan soms worden ontdekt dat er iets speelt, terwijl iemand daar zelf nog geen klachten van ervaart. Veel oogziekten ontwikkelen zich immers sluipend en worden pas merkbaar wanneer het zicht al is verminderd.

### Oogziekten vroeger opsporen

Met een ooggezondheidsonderzoek kunnen verschillende oogproblemen tijdig worden gesignaleerd. Denk bijvoorbeeld aan staar of droge ogen, maar ook aan afwijkingen die samenhangen met diabetes. Daarnaast kan een onderzoek aanwijzingen geven voor oogziekten zoals glaucoom of maculadegeneratie. De kans op dit soort aandoeningen neemt toe naarmate we ouder worden. Vooral na het 45ste levensjaar kan het daarom verstandig zijn om de gezondheid van je ogen regelmatig te laten controleren.



### Let ook op deze signalen

Hoewel veel oogziekten zich in stilte ontwikkelen, kunnen bepaalde klachten wel een aanwijzing zijn dat er iets aan de hand is. Signalen om op te letten zijn bijvoorbeeld rode of geïrriteerde ogen, wazig zicht, dubbelzien, lichtflitsen of pijn of druk achter het oog kunnen redenen zijn om een deskundige te raadplegen. Soms lijken dit onschuldige klachten, maar ze kunnen ook wijzen op een onderliggend probleem. Wanneer je dergelijke symptomen ervaart, is het daarom verstandig om te laten onderzoeken waar ze vandaan komen.

### Erfelijke aandoeningen

Voor sommige mensen is een ooggezondheidsonderzoek extra relevant. Dat geldt bijvoorbeeld wanneer bepaalde oogziekten in de familie voorkomen. Erfelijke factoren kunnen namelijk een rol spelen bij het ontstaan van bepaalde oogziekten. Ook wanneer iemand merkt dat het zicht plotseling verandert of langzaam achteruitgaat, kan een ooggezondheidsonderzoek waardevolle informatie opleveren. In zo'n geval kan een optometrist beoordelen of er mogelijk sprake is van een onderliggende aandoening.

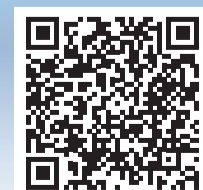
### Bewust omgaan met ooggezondheid

Veel mensen staan pas stil bij hun ogen wanneer ze klachten krijgen of wanneer hun bril niet meer goed werkt. Toch spelen onze ogen een cruciale rol in het dagelijks leven. Van lezen en werken tot autorijden en het herkennen van gezichten: vrijwel alles wat we doen, is afhankelijk van goed zicht. Juist daarom kan het waardevol zijn om niet alleen te kijken naar scherp zicht, maar ook naar de gezondheid van de ogen zelf.

**MET EEN OOGGEZONDHEIDSONDERZOEK KUNNEN PROBLEMEN TIJDIG WORDEN GESIGNALEERD**

### Tips van een optometrist om je ogen te beschermen

- 1. Draag altijd UV-bescherming.** Ook bij bewolkt weer en in de sneeuw. Denk daarbij aan brillenglazen of contactlenzen die de schadelijke UV-A en UV-B straling van de zon honderd procent blokkeren.
- 2. Verminder de schermtijd.** Te lang achter een scherm zitten, kan de ogen behoorlijk uitdrogen. Het zorgt ervoor dat je minder knippert dan normaal. De beste tip? De 20-20-20 regel: elke 20 minuten even 20 seconden wegstappen naar iets op 20 meter afstand. Ook kunnen tranen of oogdruppels helpen om je ogen vochtig te houden en irritatie te voorkomen.
- 3. Let op je ooghygiëne.** Door je make-up-producten af en toe te checken en op tijd te vervangen, let je goed op je ogen. Was je kussenslopen wekelijks en gebruik altijd een schone handdoek voor je gezicht, want opgelopen bacteriën kunnen oogirritaties veroorzaken.
- 4. Laat regelmatig je ogen en de gezondheid van je ogen checken.** Een ooggezondheidsonderzoek kan veranderingen in het oog aan het licht brengen.



Scan de QR-code en plan een gratis oogmeting of ooggezondheidsonderzoek in.



### Essentieel nabij-infrarood (NIR-licht)

Niet al het zonlicht is hetzelfde, legt Berends uit. 'Zonlicht bestaat uit verschillende typen zichtbaar en onzichtbaar licht. Denk aan UV. Wat mensen in deze tijd missen, is zogeheten nabij-infrarood licht. In natuurlijk zonlicht bestaat een groot deel van het spectrum uit nabij-infrarood licht (NIR-licht). Binnenverlichting en zelfs zonlicht achter glas bevatten dat nauwelijks.' SunLED Life Science, een R&D-gedreven bedrijf dat onderzoekt hoe licht de gezondheid beïnvloedt, ontwikkelde met dit essentiële NIR-licht de gepatenteerde SunBooster. 'Dat is een nieuw en uniek apparaat dat je eenvoudig boven op je computermonitor of laptopscherm bevestigt, zoals een webcam. Het levert vervolgens een gezonde dosis NIR-licht met drie nabij-infrarood-LED's. Je merkt er niets van en alles gebeurt terwijl je werkt, studeert of gamet. Want ook dat is het mooie van de SunBooster: er is geen gedragsverandering voor nodig.'

### Blijer en energiever

Wat merk je van het gebruik van de SunBooster? 'Vooral dat je je blijer en energiever voelt', zegt Berends. En dat is geen loze claim, want er ligt uitgebreid wetenschappelijk onderzoek aan ten grondslag. 'In een dubbelblind onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen werden positieve effecten op stemming en energie gevonden.' Volgens Berends zit er wat haar betreft nog meer innovatie aan te komen. 'Een ander belangrijk onderdeel van de moderne, binnengerichte levensstijl is natuurlijk de smartphone. We onderzoeken momenteel hoe we ons product kunnen integreren in moderne devices zoals de smartphone.' SunLED Life Science verandert zo onze binnentijd achter schermen steeds meer in momenten van preventieve gezondheidszorg.



**sunbooster**

Meer informatie?  
Scan de QR-code.

# Zonder vet geen balans

**Vetweefsel heeft geen goede reputatie. Veel mensen balen van hun vet en raken gefrustreerd als afvallen niet lukt. Toch is vetweefsel essentieel. We hebben het nodig om gezond te blijven en om meerdere lichaamsprocessen in balans te houden. Vetweefsel is geen passieve opslag, maar een actief orgaan dat invloed heeft op eetlust, energieverbruik, insulinegevoeligheid en ontstekingsreacties.<sup>1</sup>**

**V**etweefsel bestaat uit meer dan alleen vetcellen. Het bevat ook bloedcellen en cellen van het immuunsysteem.<sup>2</sup> Elk jaar wordt er ongeveer 10 procent van je oude vetcellen vervangen door nieuwe.<sup>2</sup> Als je aankomt, worden vetcellen groter en kunnen er nieuwe cellen ontstaan. Als je afvalt, verdwijnen vetcellen niet, ze worden kleiner.<sup>2</sup>

## Wit en bruin vet

Er bestaan verschillende soorten vetcellen. De bekendste zijn witte en bruine vetcellen. Wit vet komt het meest voor en dient vooral als energieopslag. Bruin vet is minder aanwezig, maar speelt een belangrijke rol bij warmteproductie.<sup>1</sup> Wit en bruin vet hebben elk hun eigen taak, maar vullen elkaar aan. Beide dragen bij aan het behoud van energie, een gezonde stofwisseling en het functioneren van het lichaam<sup>1</sup>. Je kunt niet zonder vet.

## Constance energie

Bruin vetweefsel is gespecialiseerd in het produceren van warmte en het reguleren van de lichaamstemperatuur, vooral bij kou.<sup>1</sup> Bij baby's is deze functie extra belangrijk, omdat zij nog niet goed kunnen rillen. Daarom hebben zij relatief veel bruin vet.<sup>1</sup> Wit vetweefsel slaat energie op. Bij een overschot wordt de 'batterij' opgeladen. Wanneer het lichaam brandstof nodig heeft, geeft het vetweefsel energie vrij. Zo worden vitale organen zoals de hersenen, het hart en de spieren continu voorzien van energie.<sup>1</sup>

## Adipokinen

Vetweefsel doet meer dan energie opslaan. Vetcellen produceren boodschapperstoffen, ook wel adipokinen genoemd.<sup>1</sup> Deze stoffen spelen een sleutelrol in het reguleren van lichaamstemperatuur en energieverbruik. Daarnaast beïnvloeden ze de bloedsuikerspiegel, de vetstofwisseling en de insulinegevoeligheid.<sup>1</sup> Ze bevorderen de groei van nieuwe bloedvaten en ondersteunen het immuunsysteem.<sup>1</sup> Adipokines spelen eveneens een rol in de voortplanting, waarbij een verstoring in de balans van deze stoffen de vruchtbaarheid kan beïnvloeden.<sup>1</sup>

## Vet in balans

In de westerse wereld eten we vaak te veel en te vet. Dat kan de balans in het vetweefsel verstoren. Wanneer de productie van adipokinen ontregeld raakt, beïnvloedt dat hoe het lichaam omgaat met suiker, vet opslaat of verbrandt en hoe het immuun-



systeem functioneert.<sup>1</sup> Een verstoring in deze balans wordt in verband gebracht met aandoeningen zoals diabetes, hoge bloeddruk, hart- en vaatziekten, leververvetting, slaapapneu en bepaalde vormen van kanker.<sup>3</sup> Hoe essentieel goed functionerend vetweefsel is, zie je terug bij zeldzame aandoeningen waarbij dit systeem niet goed werkt.

## Leptine receptor deficiëntie

Leptine is een adipokine dat de hersenen informeert over de energievoorraad van het lichaam.<sup>1</sup> Bij lage leptinesignalen ontstaat hongergevoel.<sup>1</sup> Bij mensen met leptine receptor deficiëntie ontvangen de hersenen dit signaal niet goed.<sup>4</sup> Het lichaam 'denkt' dat er te weinig energie is, terwijl vetcellen wel leptine produceren. Het gevolg is een voortdurend hongergevoel. Deze zeldzame aandoening veroorzaakt al op jonge leeftijd ernstige obesitas.<sup>4</sup>

## Lipodystrofie

Een ander voorbeeld is lipodystrofie. Hierbij is vetweefsel geheel of gedeeltelijk afwezig.<sup>5</sup> Energie kan daardoor niet goed worden opgeslagen en vet hoopt zich op in organen en spieren.<sup>5</sup> Dit kan leiden tot ernstige stofwisselingsproblemen zoals diabetes, hart- en vaatziekten, lever- en nieraandoeningen, hormonale verstoringen en veranderingen in uiterlijk.<sup>5</sup> Uiteindelijk draait alles om balans. Ook op het gebied van vet.

## VETWEEFSEL IS EEN ACTIEF ORGAAN<sup>1</sup>

### Lipodystrofie: al vanaf jonge leeftijd

Bij sommige kinderen ontstaat lipodystrofie al bij de geboorte of in de vroege kinderjaren.<sup>5</sup> Het lichaam maakt dan nauwelijks vetweefsel aan. Energie wordt niet goed opgeslagen en belangrijke lichaamsprocessen raken verstoord.<sup>5</sup> Dit heeft vaak grote gevolgen voor ontwikkeling, stofwisseling en het dagelijks leven. Het verhaal van Rose laat zien hoe essentieel vetweefsel is voor onze gezondheid, vanaf jonge leeftijd.

Referenties: 1. Hemat Jouy et al., *Biomedicines* 2024, 12, 2129. <https://doi.org/10.3390/biomedicines12092129>. 2. Arner, Ryden, *Journal of Internal Medicine*, 2022, 291; 611–621. 3. Tilg et al. *Nature Reviews Immunology*, volume 25, April 2025; 250–265. 4. LEPR Deficiency. [rarediseases.org/rare-diseases/lepr-deficiency/](https://rarediseases.org/rare-diseases/lepr-deficiency/) accessed 9 Nov 2024. 5. Brown RJ et al. *Front. Endocrinol.* 16:1597053. doi: 10.3389/fendo.2025.1597053.



Meer informatie?  
Scan de QR-code.

