

Preventief arbobeleid vereist een werkgerichte aanpak

Peter Oeij | 23 juni 2026

KoMgres 2026 - Samen Werken aan Preventie

Landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd, Beesd

Georganiseerd door Kwaliteit op Maat (KoM),
brancheorganisatie voor duurzaam werk



Kwaliteit op Maat



TNO innovation
for life

Agenda



1. Wie is Peter Oeij?
2. Preventief beleid: wat is het doel?
3. Werkgerichte preventie in arbeidsorganisaties
4. De lastige positie van arboprofessionals: Naar de polyvalente arboprofessional?

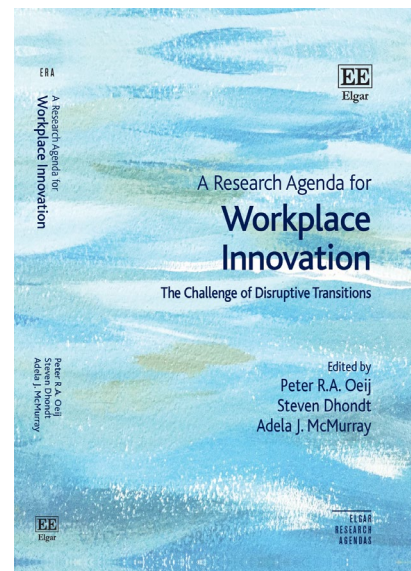
1

Wie is Peter Oeij?



Wie is Peter Oeij

- senior research scientist / consultant / project manager bij TNO Health & Work, Leiden
- voorheen Instituut voor Arbeidsvraagstukken (IVA - Universiteit Tilburg), examiner SIOO
- historicus/socioloog/psycholoog/promotie in managementwetenschappen
- Erasmus Universiteit / Open Universiteit Nederland
- link to ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Peter_Oeij
- huidige thema's: Industrie 5.0, Future of Work (combineren Sociotechniek met Kwaliteit van Werk)
- Horizon Europe projecten over deze onderwerpen



Funded by
the European Union



BEYOND 4.0

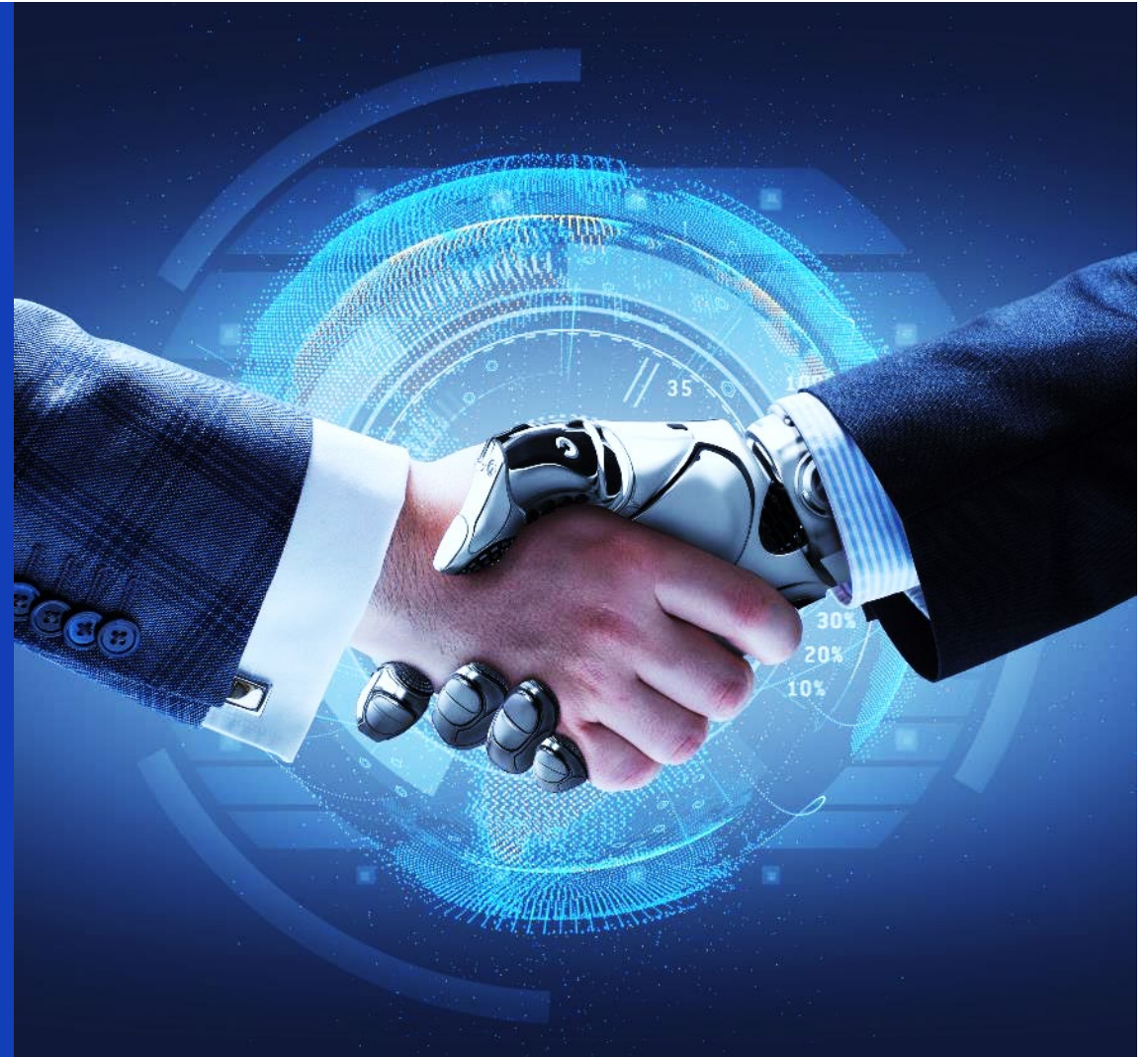
incentivise 5.0

bridges 5.0

SEISMEC

2

Preventief beleid: wat is het doel?



Aanleiding Arbovisie 2040

"De evaluatie laat ook zien dat de vraag van werkgevers met name ligt in verzuimbegeleiding en veel minder op het voorkómen van ziekte en ongevallen (preventie). Er is onvoldoende aandacht voor preventie in de dienstverlening vanuit de arbozorg. Werkgevers leven de verplichtingen uit de Arbowet op het punt van preventie onvoldoende na."

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/02/17/kamerbrief-evaluatie-arbobeleidsagenda-2012-en-arbovisie2040>



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Arbovisie 2040: De trend gekeerd

Samenwerken aan een gezond
en veilig werkend Nederland

Belangrijkste knelpunten

Arbovisie 2040

1. **Arbobeleid gericht op preventie van arbeidsrisico's**
Er zijn knelpunten bij het in kaart brengen van arbeidsrisico's. Ook ontbreken passende preventieve maatregelen door werkgevers.
2. **Uitvoering van arbobeleid op de werkvloer**
Er zijn knelpunten bij het effectief uitvoeren van de verplichtingen voor gezond en veilig werken tijdens het werk of in het werkproces.
3. **Bijstellen van arbobeleid**
Er zijn knelpunten bij het bijstellen van preventieve maatregelen. Monitoren, feedback geven en evalueren op zowel nationaal als op werkgeversniveau is nodig. Ook knelt het bij de toegankelijkheid en beschikbaarheid van kennis. En bij het toezicht en handhaving.

Belangrijkste knelpunten op bedrijfsniveau

- Bedrijven
 - Te weinig prikkels
 - Zien het nut er te weinig van in
 - Onvoldoende kennis



Gevolg:

Beperkte investering

Arbovisie 2040

De verplichte basiscontracten van werkgevers met arbodiensten of bedrijfsartsen gaan nog steeds vooral over verzuimbegeleiding. Ze richten zich nog onvoldoende op goed werkgeverschap, preventie en duurzame inzetbaarheid, terwijl dit wettelijk verplicht is sinds 2017²⁷. Hier ligt ook een rol voor een bredere taakinvulling van de arbodienstverlening (naast verzuimbegeleiding, ook aandacht voor preventie).

Te veel werkgevers brengen hun zorgplicht vanuit de arbowetgeving onvoldoende in praktijk.

Veel werkgevers zijn onvoldoende op de hoogte van het arbobeleid en de bijbehorende zorgplicht of begrijpen dit onvoldoende.

Er is te weinig kennis over arbeidsrisico's en over effectieve preventieve maatregelen. Dit geldt in het bijzonder in het mkb. Ook werkenden weten niet altijd wat hun eigen verantwoordelijkheid voor gezond en veilig werken inhoudt

3 Actielijnen

Arbovisie 2040

Preventie, ontwerpen en ontwikkelen arbobeleid 1

- **Doelstelling 1:** Elke werkgever in Nederland investeert in preventie om ziekte en uitval door werk te voorkomen en zo kort mogelijk te laten duren. Alle werkgevers hebben een RI&E met aandacht voor preventie, houden de RI&E actueel, treffen in samenwerking met werkenden beheersmaatregelen en doen aan bronbeleid.
- **Doelstelling 2:** De Arbowet beschermt alle werkenden en de (keten)verantwoordelijkheid van de werkgever of opdrachtgever/opdrachtnemer (waaronder zzp'ers) wordt op gepaste wijze ingevuld en gerespecteerd.
- **Doelstelling 3:** Werkgevers besteden voldoende geld aan preventieve inzet van de arbodienstverlening.

Uitvoering van arbobeleid en de arbobeleidscyclus op de werkvloer 2

- **Doelstelling 4:** De waarde van gezond en veilig werk is onderdeel van de cultuur en het gedrag op de werkvloer: opdrachtgevers, werkgevers en werkenden erkennen het belang van gezond en veilig werken, handelen daarnaar, en spreken elkaar er op aan. Ook producenten en consumenten hebben oog voor de waarde van gezond en veilig werk.
- **Doelstelling 5:** De regels en verplichtingen waar men aan moet voldoen zijn voor alle stakeholders duidelijk en toepasbaar en zij handelen daarnaar.

Bijstellen van arbobeleid 3

- **Doelstelling 6:** Werkgevers stellen hun preventieve maatregelen geregeld bij met de arbobeleidscyclus ("preventie-cyclus" en regelmatige monitoring (meten, volgen, feedback). Zo kunnen werkgevers nieuwe problemen tijdig signaleren en krijgen zij inzicht in kansen voor de duurzame inzetbaarheid van hun personeel. Werkgevers hebben ondersteuning vanuit een goed functionerende kennisinfrastructuur. Zij organiseren onderling hun eigen feedback, via zelfregulering en collegiale toetsing.
- **Doelstelling 7:** De Arbeidsinspectie pakt werkgevers en opdrachtgevers die de wet overtreden effectief aan. Dit vergt een geloofwaardig en proportioneel risicogestuurd toezicht- en handhavingsbeleid waarbij het gewenste maatschappelijk effect voorop staat.

Arbo preventie

- Richt zich op het gezond, veilig en gemotiveerd houden van werknemers en het voorkomen van verzuim
- Het is wettelijk verplicht en omvat de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E), het aanwijzen van een deskundige preventiemedewerker en gerichte maatregelen, contract met arbodienst / bedrijfsarts en uitvoeren Preventief Medisch Onderzoek

Vormen van preventie

1. Gezondheidsbescherming: Fysieke veiligheid (bijv. ergonomie, beschermingsmiddelen, gevaarlijke stoffen)

2. Ziektepreventie: Vroegtijdig signaleren van klachten, zoals werkdruk, stress of burn-out (de psychosociale arbeidsbelasting, PSA)

3. Gezondheidsbevordering: Stimuleren van een gezonde leefstijl (vitaliteit, beweging, voeding)

Vormen van preventie

1. Gezondheidsbescherming: Fysieke veiligheid (bijv. ergonomie, beschermingsmiddelen, gewicht, n)

2. Ziektepreventie: Vroegtijdig signaleren van klachten, zoals werkdruk, stress of burn-out (de psychosociale arbeidsbelasting, PSA)

3. Gezondheidsbevordering: Stimuleren van een gezonde leefstijl (vitaliteit, beweging, voeding)

Voorkomen van verergering

primair

secundair

primair

tertiair

Preventie een verwarrend begrip ?

Onderscheid Jac Christis (2025)

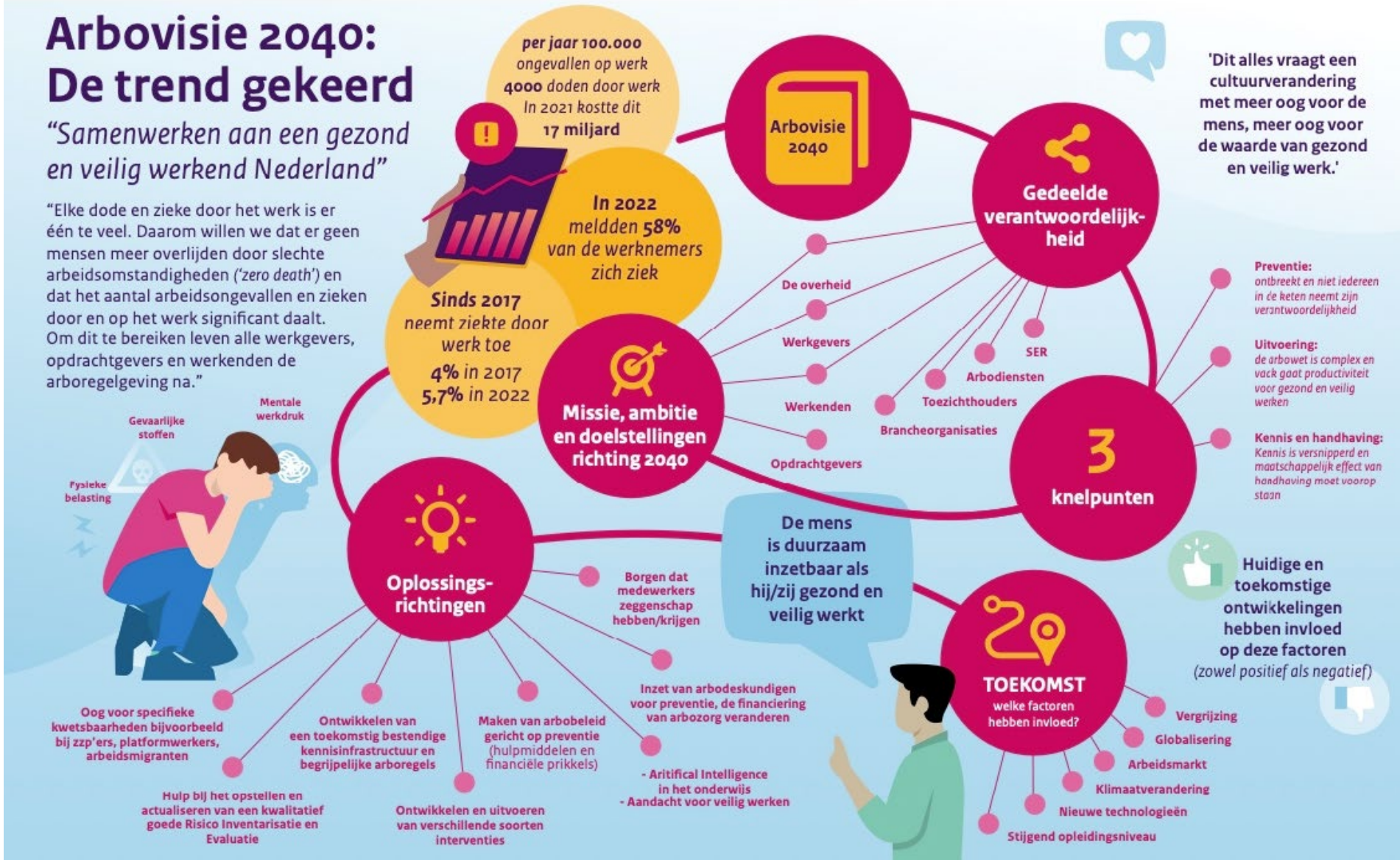




Arbovisie 2040: De trend gekeerd

“Samenwerken aan een gezond
en veilig werkend Nederland”

“Elke dode en zieke door het werk is er
één te veel. Daarom willen we dat er geen
mensen meer overlijden door slechte
arbeidsomstandigheden ('zero death') en
dat het aantal arbeidsongevallen en ziekten
door en op het werk significant daalt.
Om dit te bereiken leven alle werkgevers,
opdrachtgevers en werkenden de
arboregelgeving na.”



Wat ontbreekt is
primaire preventie
door
arbeidsorganisaties:

- werkgericht
- organisatie-structureel

3

Werkgerichte preventie in arbeids- organisaties



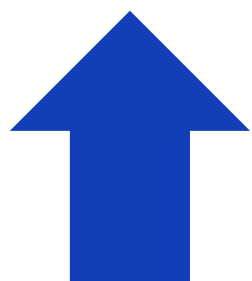
Narratief

- 1. Houden organisaties rekening met kwaliteit van werk bij verandering: bv. nieuwe technologie?
- 2. Hoe implementeert een bedrijf technologische innovatie?
- 3. Waarom verder kijken dan naar arbeidstevredenheid alleen, als het gaat om preventief arbobeleid?
- 4. Werkgerichte / organisatiestructurele interventies: Sociotechniek verbinden met WEBA & SMART design

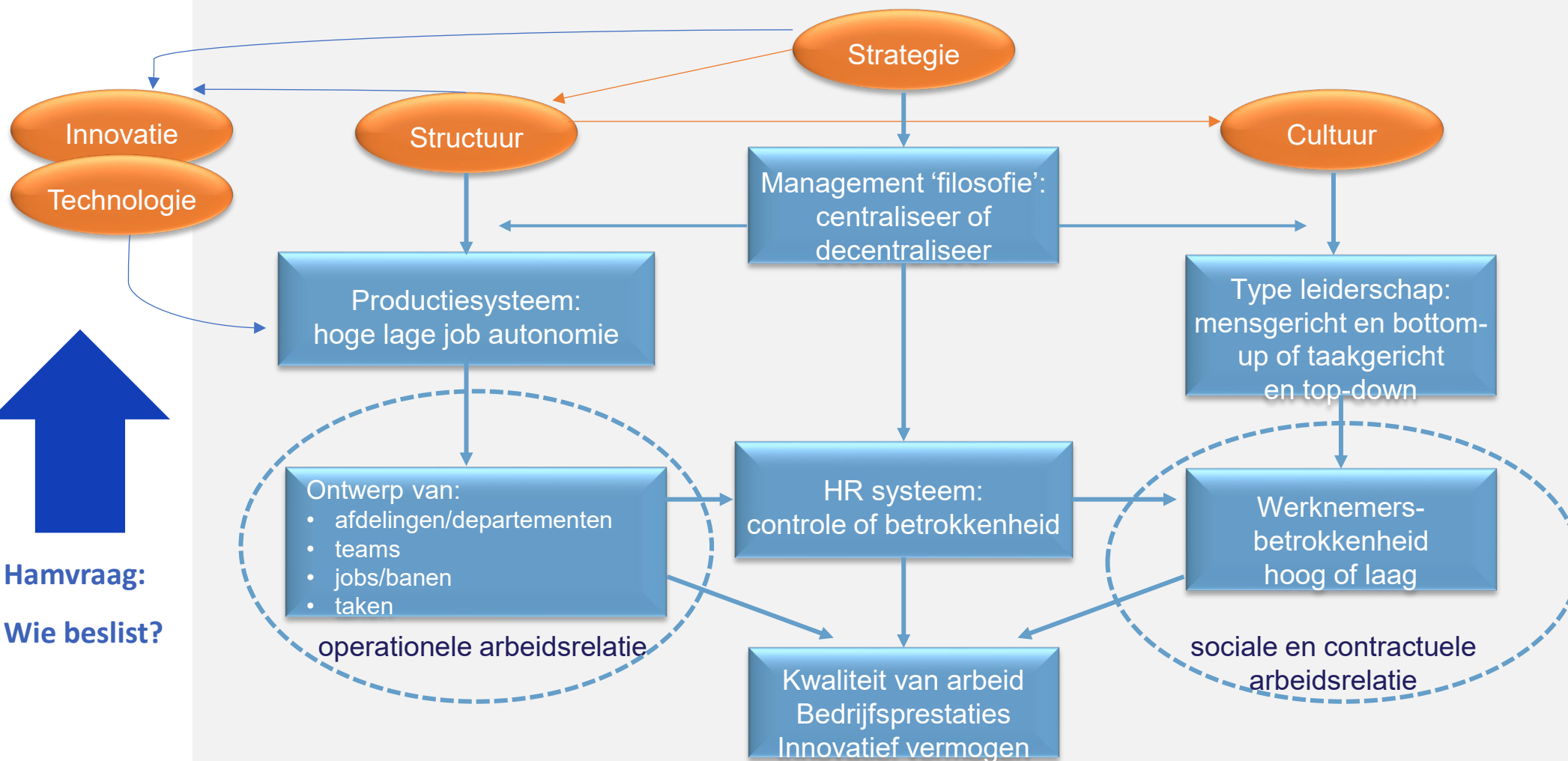


Hoe implementeert een bedrijf technologische innovatie?





Hamvraag:
Wie beslist?



Bron: Karanika-Murray & Oeij, 2017: 343

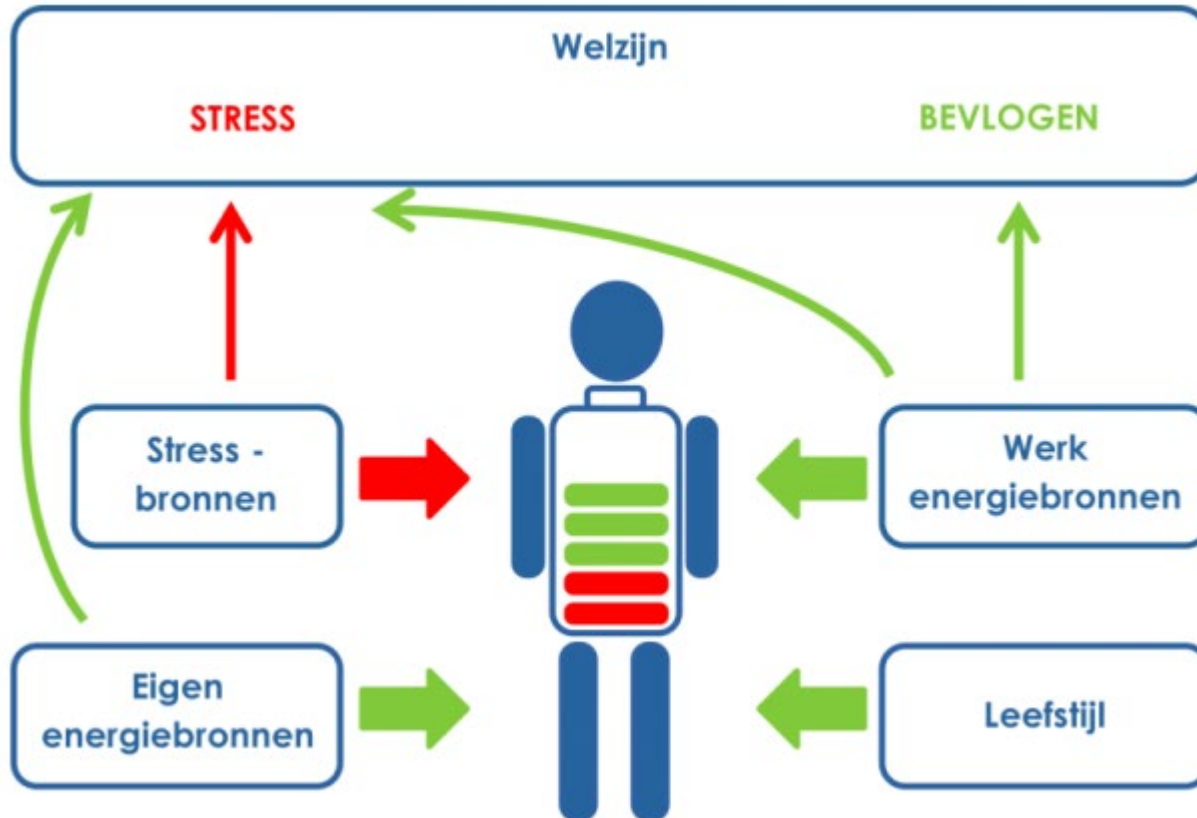
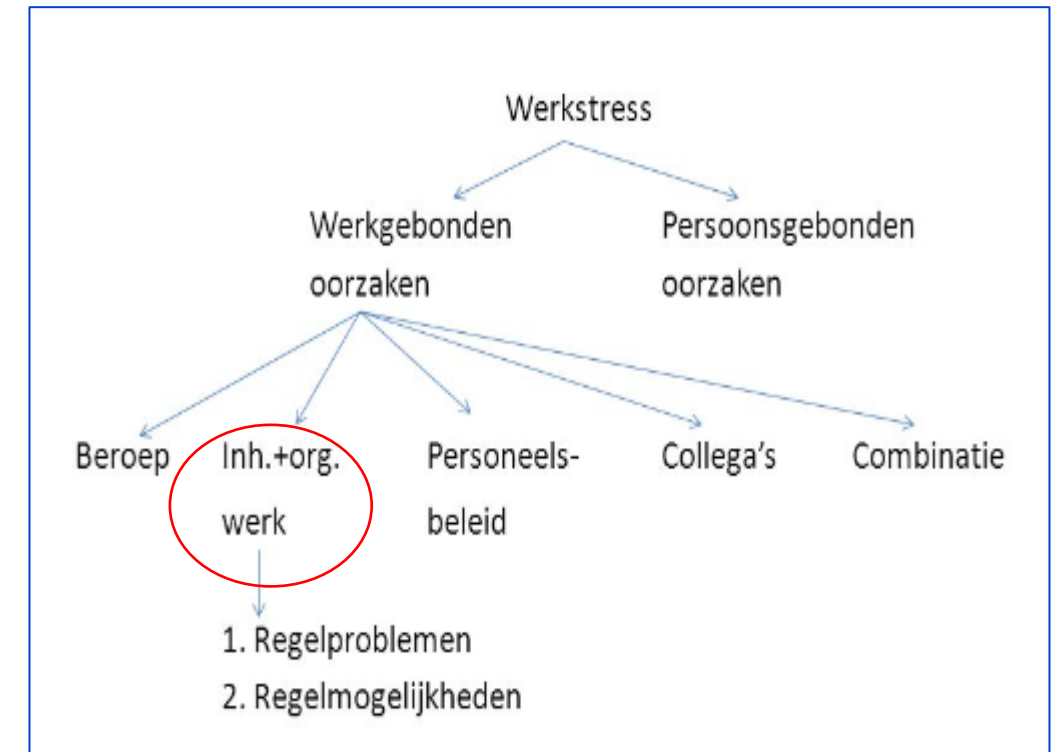


Preventief Arbobeleid: Waarom verder kijken dan arbeidstevredenheid alleen?

Stelling: arbeidsexperts die
arbo benaderen vanuit
secundaire en tertiaire
preventie leggen veel nadruk
op persoonsgericht preventie
en te weinig op werkgerichte
preventie



Oorzaken – symptomen – gevolgen ?



Job-Demand Resourcesmodel

Job-Demand Controlmodel / WEBA methode
(Christis, 2025)

Zie video-presentatie over 'sociale innovatie' : <https://repository.tno.nl/SingleDoc?find=UID%20c297b8eb-29af-43c4-baed-56075504269f>



gaat vooraf aan
cultuurverandering

Gedragsonwerpers:
-persoonsfactoren
-individueel en groepsgedrag
-oplossingen gezocht in vaardigheden en
motivatie

structuurverandering

Organisatie-ontwerpers:
-productie-eisen
-werkproces-analyse
-oplossingen gezocht in verdeling taken
tussen technologie en mensen



Werkgerichte / organisatiestructurele interventies

- 'objectieve' benadering van kwaliteit van werk: balans eisen - regelmogelijkheden (Karasek's Job Demand Control model)
- Moderne sociotechniek: van complexe organisaties met simpele banen, naar simpele organisaties met complexe banen (De Sitter; Kuipers et al.; Christis)
- Is de 'subjectieve' benadering van kwaliteit van werk dan onbelangrijk? Nee, maar wel ondergeschikt aan de volgorde: gedrag volgt uit (on)mogelijkheden die de structuur biedt
- Voorwaarden bij werkgerichte / organisatiestructurele interventies:
 - Werknemersparticipatie in alle fasen van technologieimplementatie (keuze, ontwerp, beslissen)
 - Mogelijkheden voor training, omscholing
- Hoe werkgerichte / organisatiestructurele aanpak te verbinden met organisatiegedrag van medewerkers en managers?
 - Verbinding Sociotechniek - WEBA methode - SMART Work design (Oeij et al., 2024)



Hogere orde factor van het SMART werkontwerpmodel	Definitie	Link naar organisatorische condities	Verband met psychologische processen	Waargenomen werkkenmerken (dimensies)
Stimulerende werkkenmerken	Hoge mate van mentale (cognitieve) complexiteit en afwisseling door de aard en organisatie van iemands werk taken, activiteiten, verantwoordelijkheden en relaties.	Horizontale arbeidsverdeling	Zingeving van het werk en waardering van uitdaging (challenge appraisal)	<ul style="list-style-type: none">- Taakvariatie- Variatie in vaardigheden- Probleem-oplossende eisen- Informatie verwerking vereisten
Autonomie werkkenmerken	Hoge mate van autonomie, controle en invloed op iemands werk taken, activiteiten, verantwoordelijkheden en relaties.	Verticale arbeidsverdeling	Zingeving van het werk	<ul style="list-style-type: none">- Timings-autonomie (tijd soevereiniteit)- Methode autonomie- Besluitvorming autonomie
Meesterschaps werk-kenmerken (Mastery)	Het werk is zo georganiseerd dat men kan begrijpen wat taken, activiteiten en verantwoordelijkheden zijn, hoe ze passen in het systeem en hoe goed ze worden uitgevoerd.	Coördinatie en integratie via informatie	Waardering van uitdaging (challenge appraisal) en lager geactiveerd negatief affect	<ul style="list-style-type: none">- Feedback op baan- Feedback van anderen- Rol-duidelijkheid
Relationele werkkenmerken	Hoge mate van ondersteuning, verbondenheid en de mogelijkheid om anderen positief te beïnvloeden voortvloeiend uit iemands werktaken, activiteiten, verantwoordelijkheden en relaties.	Coördinatie en integratie via sociale processen	Zingeving van het werk en voldoen aan relationele behoeften	<ul style="list-style-type: none">- Taak betekenis- Contact met begunstigde (beneficiary contact)- Sociale steun
Tolereerbare werkkenmerken	Lage mate van kostbare kwantitatieve eisen die voortkomen uit iemands werktaken, activiteiten verantwoordelijkheden en relaties.	Inspanning die nodig is om gedeelde organisatorische doelen te bereiken	Lager geactiveerd negatief affect	<ul style="list-style-type: none">- Lage rolverbelasting- Laag rolconflict- Laag werk-thuis conflict

HR-
professional

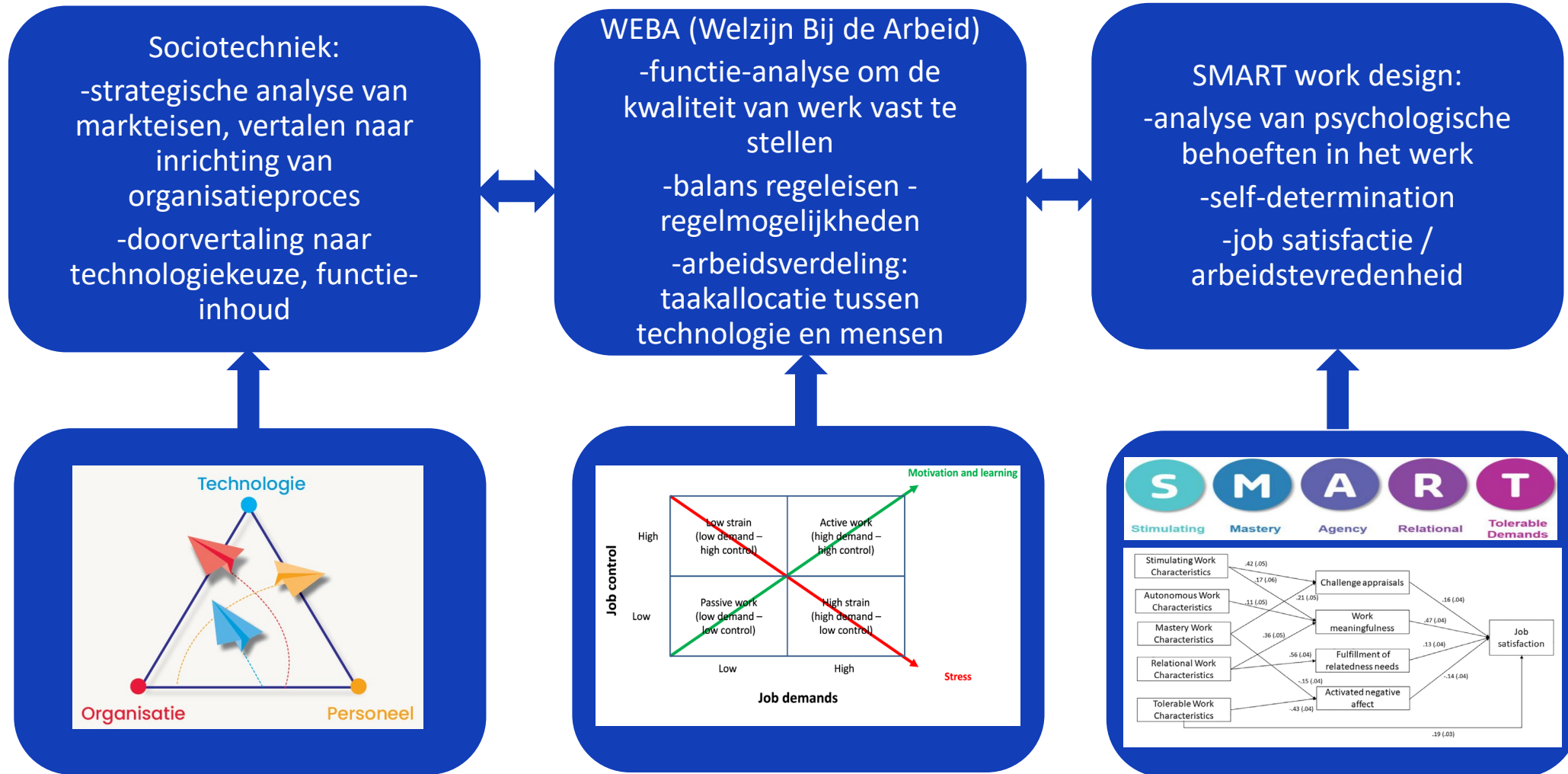
Parker & Knight, 2023



Hogere orde factor van het SMART werkontwerpmodel	Definitie	Link naar organisatorische condities	Verband met psychologische processen	Waargenomen werkkenmerken (dimensies)
Stimulerende werkkenmerken	Hoge mate van mentale (cognitieve) complexiteit en afwisseling door de aard en organisatie van iemands werk taken, activiteiten, verantwoordelijkheden en relaties.	Horizontale arbeidsverdeling	Zingeving van het werk en waardering van uitdaging (challenge appraisal)	<ul style="list-style-type: none">- Taakvariatie- Variatie in vaardigheden- Probleem-oplossende eisen- Informatie verwerking vereisten
Autonomie werkkenmerken	Hoge mate van autonomie, controle en invloed op iemands werk taken, activiteiten, verantwoordelijkheden en relaties.	Verticale arbeidsverdeling	Zingeving van het werk	<ul style="list-style-type: none">- Timings-autonomie (tijd soevereiniteit)- Methode autonomie- Besluitvorming autonomie
Meesterschaps werk-kenmerken (Mastery)	Het werk is zo georganiseerd dat men kan begrijpen wat taken, activiteiten en verantwoordelijkheden zijn, hoe ze passen in het systeem en hoe goed ze worden uitgevoerd.	Coördinatie en integratie via informatie	Waardering van uitdaging (challenge appraisal) en lager geactiveerd negatief affect	<ul style="list-style-type: none">- Feedback op baan- Feedback van anderen- Rol-duidelijkheid
Relationele werkkenmerken	Hoge mate van ondersteuning, verbondenheid en de mogelijkheid om anderen positief te beïnvloeden voortvloeiend uit iemands werktaken, activiteiten, verantwoordelijkheden en relaties.	Coördinatie en integratie via sociale processen	Zingeving van het werk en voldoen aan relationele behoeften	<ul style="list-style-type: none">- Taak betekenis- Contact met begunstigde (beneficiary contact)- Sociale steun
Tolereerbare werkkenmerken	Lage mate van kostbare kwantitatieve eisen die voortkomen uit iemands werktaken, activiteiten verantwoordelijkheden en relaties.	Inspanning die nodig is om gedeelde organisatorische doelen te bereiken	Lager geactiveerd negatief affect	<ul style="list-style-type: none">- Lage roloverbelasting- Laag rolconflict- Laag werk-thuis conflict

Parker & Knight, 2023

Sociotechniek - WEBA - SMART Work Design

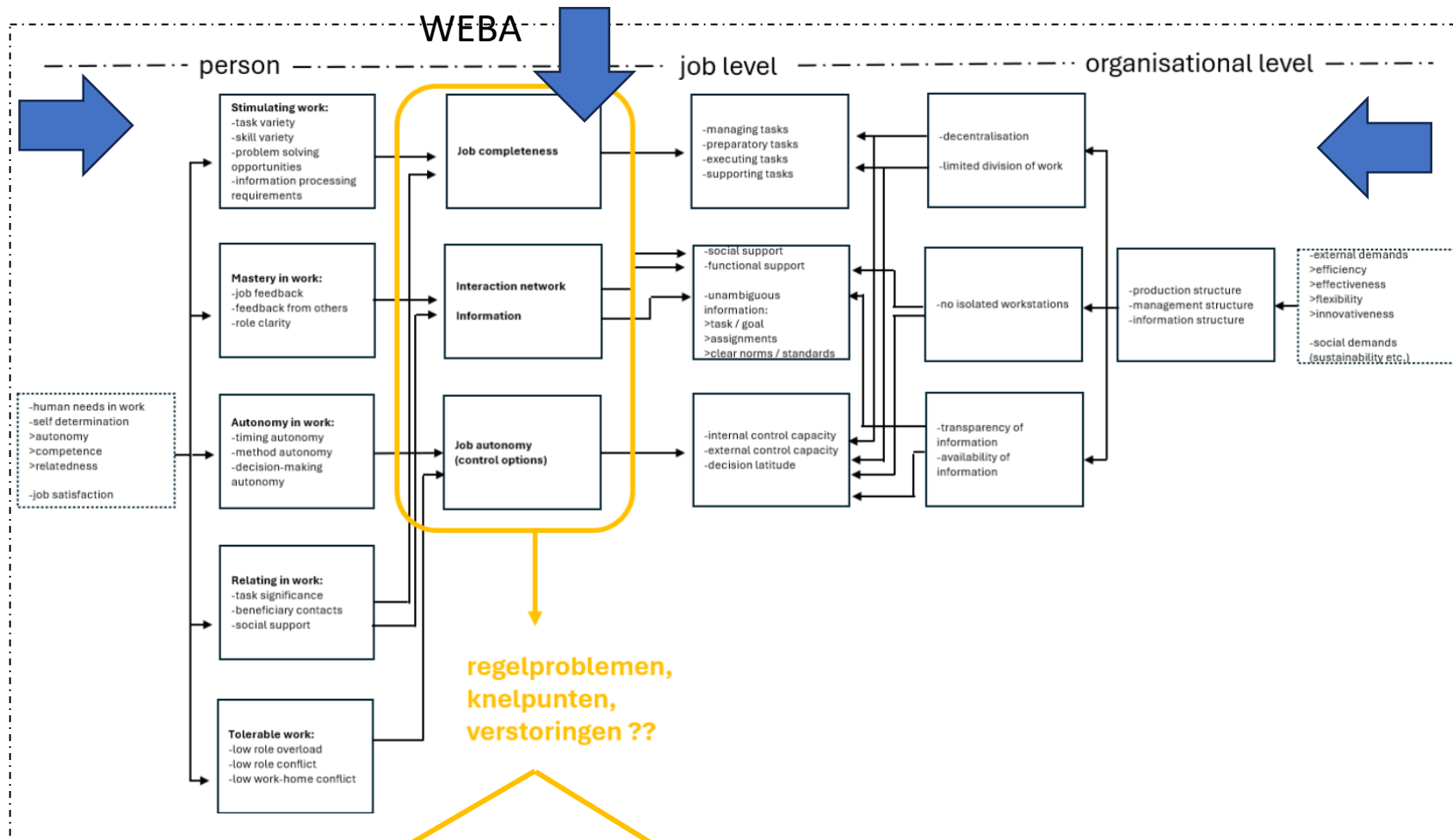


Kas et al., 2026

Karasek Theorell, 1990

Parker & Knight, 2023

SMART



Socio-
techniek

Persoonsgerichte
oplossingen

Werkgerichte /
organisatiestructurele
oplossingen

4

De lastige positie van arboprofessionals: naar de polyvalente arboprofessional?



Stelling
Arboprofessionals: enigszins
vergelijkbare positie als HR-
professionals: ondersteuning van de
business.

Verskil: organisatie-interne vs.
organisatie-externe rol



Ingenieurs vs HR professionals

- Ontwerp organisatie, productieproces
- Maak productie-proces / producten functioneel effectief en kosten-efficiënt
- Ontwerp [IC] Technologie ter verhoging van productiviteit / concurrentievermogen
- Kom tegemoet aan eisen van management, bedrijfsleiding, shareholders, cliënten / klanten



Beperkt inzicht in human factors ('cultuur')

- Draag zorg voor het passende personeel
- Verantwoordelijk voor de person-environment-fit
- Verantwoordelijk voor optimale match met (nieuwe) skills
- Kom tegemoet aan eisen van OSH, psychosociale risico's, fysieke risico's, arbeidstevredenheid



Beperkt inzicht in operational management ('structuur')

DOORDAT HR-PROFESSIONALS NIET MEE PRATEN OVER STRATEGIE, OPERATIES EN TECHNOLOGIE-KEUZEN:

- kunnen zij de kwaliteit van de arbeid van de medewerkers niet bewaken
- hebben zij geen invloed op de arbeids(ver)deling
- kunnen zij zich alleen richten op de 'gevolgen' van keuzen
- onderbenutten zij hun potentieel en kansen

Stelling: dit geldt voor een belangrijk deel ook voor **arboprofessionals** die bovendien (vaak) een organisatie-externe rol hebben.

- Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB)
- Nederlandse Vereniging voor Veiligheidskunde (NVVK)
- Beroepsvereniging voor Arbeids- & Organisatiedeskundigen (BA&O)
- Nederlandse Vereniging voor Arbeidshygiëne (NVvA)

Wat kunnen arboprofessionals doen aan werkgerichte preventie en kwaliteit van werk?

KCW - oplossingsrichtingen				
Niveau van de economie als geheel				
Institutioneel kader / wet- en regelgeving Actieve rol: brancheorganisaties / sociale partners / arbeidsinspectie	<ul style="list-style-type: none">-aanpassing uitzendarbeidsconstructie, personeel in dienst ondernemer, maximaliseren uitzend-flexarbeid-naleving wet op ondernemingsraden-aanscherping arbeidsomstandighedenwet (artikel 3)-onderzoek stand-der-wetenschap: kortcyclisch, repeterend, monotoon, machine gedreven en algoritmisch gedreven werk-arbeidskwaliteitbeleid-cyclus (naar analogie van de arbobeleid-cyclus)			samenwerking wetenschap, onderzoek en arbopraktijk
Niveau van organisaties				
werknemersbelang	Categorie 1 functie / taak-niveau	Categorie 2 team / organisatie-structuur	Categorie 3 organisatie-cultuur / gedrag	werkgeversbelang
<i>Intrinsieke arbeidsmotivatie:</i> Arbeidsinhoud -leer- / ontwikkelingsmogelijkheden -regelmogelijkheden -preventie werkstress -employability Arbeidsomstandigheden -ergonomische verbeteringen -arbeidshygiënische maatregelen	<ul style="list-style-type: none">-Taakverrijking / functies vollediger maken -Taakrotatie / taakverbreding	<ul style="list-style-type: none">-Delegeren taken van leiding-Zelfsturende teams-Organisatie-herontwerp -Risicovol werk weg- automatiseren / behouden uitdagend, gezond en veilig werk-Ergonomische verbeteringen-Fysieke werkomgeving (lawaaï etc.)	<ul style="list-style-type: none">-Betrokkenheid bij verandering / transparantie bedrijfsresultaat (participatie werknemers) -Waardering uitspreken / motiverend leiderschap	<i>Lange termijn:</i> Beter innovatief vermogen Duurzaam produceren Investeren in werknemers Vitaliteit / duurzame inzetbaarheid voor werknemers
<i>Extrinsieke arbeidsmotivatie:</i> Arbeidvoorwaarden -baan- / inkomenszekerheid -balans werk-privé Arbeidsrelaties -contractzekerheid -sociale contacten en ondersteuning	<ul style="list-style-type: none">-Taakrotatie / taakverbreding -Minder uitzend- / flexarbeid / vaste contracten-Minder geïsoleerde werkplekken	<ul style="list-style-type: none">-Arbobeleidscyclus / systemische aanpak -Zelfroosteren -Werkoverleg	<ul style="list-style-type: none">-Invulling geven aan formele medezeggenschap (OR / PV), VGW-commissie -Sociale leiderschapsstijl / dialoog	<i>Korte termijn:</i> Kosten-efficiency / maximale capaciteitsbenutting Arbeidsflexibiliteit
Behoud van (goede) banen	Categorie 4 -Bij implementeren nieuwe technologie, automatisering en ICT resterende taken samenvoegen tot volledige functies plus evt. bijscholing en omscholing			Behoud van (betrokken) personeel / imago als werkgever

KCW - oplossingsrichtingen

Niveau van de economie als geheel

**Institutioneel
kader / wet- en
regelgeving**

**Actieve rol:
brancheorgani-
saties / sociale
partners /
arbeidsinspectie**

-aanpassing uitzendarbeidsconstructie,
personeel in dienst ondernemer,
maximaliseren uitzend- flexarbeid

-naleving wet op ondernemingsraden

-aanscherping arbeidsomstandighedenwet
(artikel 3)

-onderzoek stand-der-wetenschap:
kortcyclisch, repeterend, monotoon, machine
gedreven en algoritmisch gedreven werk

-arbeidskwaliteitbeleid-cyclus (naar analogie
van de arbobeleid-cyclus)

**samenwerking
wetenschap,
onderzoek en
arbopraktijk**

KCW - oplossingsrichtingen

Niveau van organisaties

werknemersbelang	Categorie 1 functie / taak-niveau	Categorie 2 team / organisatie-structuur	Categorie 3 organisatie-cultuur / gedrag	werkgeversbelang
<i>Intrinsieke arbeidsmotivatie:</i> Arbeidsinhoud - <i>leer- / ontwikkelingsmogelijkheden</i> - <i>regelmogelijkheden</i> - <i>preventie werkstress</i> - <i>employability</i> Arbeidsomstandigheden - <i>ergonomische verbeteringen</i> - <i>arbeidshygiënische maatregelen</i>	- <i>Taakverrijking / functies vollediger maken</i> - <i>Taakroulatie / taakverbreding</i>	- <i>Delegeren taken van leiding</i> - <i>Zelfsturende teams</i> - <i>Organisatie-herontwerp</i> - <i>Risicovol werk weg- automatiseren / behouden uitdagend, gezond en veilig werk</i> - <i>Ergonomische verbeteringen</i> - <i>Fysieke werkomgeving (lawaai etc.)</i>	- <i>Betrokkenheid bij verandering / transparantie bedrijfsresultaat (participatie werknemers)</i> - <i>Waardering uitspreken / motiverend leiderschap</i>	<i>Lange termijn:</i> Beter innovatief vermogen Duurzaam produceren Investeren in werknemers Vitaliteit / duurzame inzetbaarheid voor werknemers
<i>Extrinsieke arbeidsmotivatie:</i> Arbeidvoorwaarden - <i>baan- / inkomenszekerheid</i> - <i>balans werk-privé</i> Arbeidsrelaties - <i>contractzekerheid</i> - <i>sociale contacten en ondersteuning</i>	- <i>Taakroulatie / taakverbreding</i> - <i>Minder uitzend- / flexarbeid / vaste contracten</i> - <i>Minder geïsoleerde werkplekken</i>	- <i>Arbobeleidscyclus / systemische aanpak</i> - <i>Zelffroosteren</i> - <i>Werkoverleg</i>	- <i>Invulling geven aan formele medezeggenschap (OR / PV), VGW-commissie</i> - <i>Sociale leiderschapsstijl / dialogoog</i>	<i>Korte termijn:</i> Kosten-efficiency / maximale capaciteitsbenutting Arbeidsflexibiliteit
Behoud van (goede) banen	Categorie 4 - <i>Bij implementeren nieuwe technologie, automatisering en ICT resterende taken samenvoegen tot volledige functies plus evt. bijscholing en omscholing</i>			Behoud van (betrokken) personeel / imago als werkgever

HR-PROFESSIONALS MISSEN DE BOOT: AANBEVELINGEN

- 1. meer kennisopbouw over strategie en bedrijfskunde
- 2. psychologische behoeften in verband brengen met strategische, operationele en technologische keuzen
- 3. de 'ingenieurs' uitleggen hoe human needs / kwaliteit van de arbeid worden beïnvloed door strategische, operationele en technologische keuzen
- 4. zorgen dat HR-professional in vroeg stadium gesprekspartner is bij keuzen die managers en ingenieurs maken
- 5. zich als HR-professional niet alleen richten op 'gevolgen voor medewerkers' (person-environment fit)
- 6. voorkómen dat strategische en technologische keuzen worden afgewimpeld als een 'scholingsvraagstuk' voor individuele medewerkers, omdat de HR-professional moet kunnen adviseren over alternatieve keuzen die de kwaliteit van de arbeid niet uithollen (bijv. arbeidsverdeling, technologie, organisatie-inrichting, job design en business modellen)
- 7. realiseren dat time management, stress management, mindfulness training en job crafting e.d. het bestrijden van symptomen is (gevolgen) in plaats van het mee-ontwerpen van de organisatie (oorzaken).

Stelling: dit geldt deels ook voor arboprofessionals, maar externe arboprofessionals zeggen te makkelijk "dit is niet ons-pakkie-an" want dit zijn organisatie-interne aangelegenheden

UITDAGINGEN VOOR ARBO-PROFESSIONALS OM WERKGERICHT PREVENTIEBELEID TE VERSTERKEN

- 1. bezinnen op de externe positie: hoe kunnen arboprofessionals (beter) bijdragen aan werkgericht preventiebeleid vanuit hun externe positie?
- 2. bezinnen op samenwerking met bedrijfsinterne verantwoordelijken voor arbobeleid: hoe krijg je bedrijfsvertegenwoordigers mee in werkgericht preventiebeleid?
- 3. hoe kunnen externe arboprofessionals hun toegevoegde waarde aantonen en inzetten opdat bedrijven meer investeren in werkgericht arbobeleid?
- 4. naar de polyvalente arboprofessional: moeten arboprofessionals en hun beroepsverenigingen (KoM, NVAB, NVVK, BA&O, NVvA) meer doen aan het verwerven van expertise over werkgericht arbobeleid, d.w.z. na/bijbscholing van hun leden daar waar wenselijk (sociotechniek/bedrijfskunde, technologie, digitalisering, AI)?
- 5. hoe kunnen de beroepsgroepen hun onderlinge samenwerking verbeteren om de investering in werkgericht preventiebeleid te versterken?
- 6. hoe kunnen de beroepsgroepen de samenwerking met de Nederlandse Arbeidsinspectie (en het Ministerie van SZW) verbeteren om de investering door bedrijven in werkgericht preventiebeleid te versterken?





Bedankt voor uw aandacht

📍 Sylviusweg 71, 2333 BE Leiden

✉️ peter.oeij@tno.nl

☎️ ---

Referenties

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

Christis, J. (2025). Arbeid, organisatie en stress: een vergelijking van verschillende modellen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 41(2), 214-254, <https://doi.org/10.5117/TVA2025.2.008.CHRI>

De Sitter, L. U., Den Hertog, J. F., & Dankbaar, B. (1997). From complex organisations with simple jobs to simple organisations with complex jobs. *Human Relations*, 50(5), 497–534.

Hulsegge, G., Van der Torre, W., Verbiest, S., & Oeij, P. (2022). De impact van technologie op taken, skills en kwaliteit van de arbeid: Hoe verandert het werk van een elektro- en onderhoudsmonteur? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 38(2), 169-191, <https://doi.org/10.5117/TVA2022.2.004.HULS>

Karanika Murray, M. & Oeij, P. (2017). How can work and organizational psychologists fortify the practice of workplace innovation? In: P.R.A. Oeij, D. Rus, F.D. Pot (Eds), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (pp. 339-354), Series 'Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being'. Springer: Cham (Switzerland).

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kas, E., m.m.v. Van de Ven, H. en Oeij, P. (2026). *Expeditie werkkracht: routes naar slimmer werken*. AWWN en TNO Health & Work. AWWN: Den Haag. https://www.researchgate.net/publication/406996713_Expeditie_werkkracht_routes_naar_slimmer_werken

Kuipers, H., Van Amelsvoort, P., & Kramer, E. H. (2020). *New ways of organizing: Alternatives to bureaucracy*. Leuven, Den Haag: Acco.

Ministerie van SZW (2021). *Arbovisie 2040: De trend gekeerd. Samenwerken aan een gezond en veilig werkend Nederland*. Den Haag: SZW.

Oeij, P.R.A. & Pot, F.D. (2026). Creating good quality jobs as an integral part of Lowlands Sociotechnical Organisation Design. (conceptbijdrage voor MST-boek, te verschijnen)

Oeij, P., Pot, F. & Hulsegge, G. (2025). Om de kwaliteit van het werk. *S&D Socialisme en Democratie*, 82(5), 54-63, Themanummer 'Arbeid in de nieuwe rood-groene partij', <https://wbs.nl/publicaties/om-de-kwaliteit-van-het-werk>

Oeij, P., Pot, F., Van den Bossche, S., Preenen, P., Van der Torre, W., & Vaas, F. (2024). *Goed Werk: Transitie naar goede banen leiden*. Whitepaper Kwaliteit van Werk. Leiden: TNO. <https://lnkd.in/e7s6CbTu>

Oeij, P. & Torre, W. Van der (2020). Sociale innovatie - Hoe versterk je tegelijk productiviteit, werkplezier en innovatiekracht? A&O Fondsen Festival. Video-presentatie, <https://repository.tno.nl/SingleDoc?find=UID%20c297b8eb-29af-43c4-baed-56075504269f>

Oeij, P. & Vaas, F. (Oktober 2023). Oplossingsrichtingen voor het reduceren van KCW risico's. In: P. Oeij (red.). *Kortcyclisch werk. Quo vadis?* (pp. 46-70). TNO & RIVM. Leiden: TNO Innovation for Life. <https://www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/kortcyclisch-werk-quo-vadis/>

Oeij, P., Vaas, F. & Dhondt, S. (2024). Kun je de HR-professional in gesprek brengen met de organisatieontwerper? Het verbinden van de SMART-werkontwerpbenadering met sociotechnische ontwerpprincipes. *Tijdschrift voor HRM*, 27(4), 66-93. https://www.aup-online.com/content/journals/10.5117/THRM2024.4.014.OEIJ?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article

Parker, S. K., & Knight, C. (2023). The SMART model of work design: A higher order structure to help see the wood from the trees. *Human Resource Management*, 1–27. <https://doi.org/10.1002/hrm.22200>

Parker, S. K., Knight, C., Klonek, F. E., & Zhang, F. (Eds.). (2025). *Transformative Work Design. Synthesis and New Directions*. New York: Oxford University Press.