

Het Nagesprek - Op De Agenda #2

NATHALIE DE GEUS

In 'Het Nagesprek' spreken hoofdredacteur Jacqueline Stolmeijer-Arends en Martijn Daalder verder met hun gasten uit *Op De Agenda*, een podcast van en over Goed Bestuur & Toezicht. Deze keer is dat Nathalie de Geus, algemeen directeur ArboNed en Topvrouw van het Jaar 2025.

Nathalie, bij de uitverkiezing tot 'Topvrouw van het Jaar' zei je in een speech Eva is geen Adam – wat bedoelde je daarmee?

'Met "Eva is geen Adam" bedoel ik dat we werk en gezondheid nog te vaak organiseren vanuit één impliciete norm. Alsof iedereen hetzelfde lichaam heeft, dezelfde belastbaarheid en dezelfde levensfase kent. Maar dat is natuurlijk niet zo. Het arbeidsverzuim is hoog. Als je naar de cijfers kijkt, zie je dat stress verantwoordelijk is voor een op de vier verzuimdagen, het stressverzuim in vijf jaar tijd met 43 procent is gestegen en de gemiddelde duur bij een burn-out kan oplopen tot tien maanden.

Het patroon dat daarmee zichtbaar wordt is dat vrouwen structureel vaker en langer verzuimen dan mannen, 31 procent tegenover 20 procent. Het zwaartepunt ligt bij vrouwen tussen 25 en 40 jaar – precies in de fase waarin werk, zorg en ambitie samenkomen. Er zijn ook cijfers waar we minder vaak bij stilstaan.

80 procent van de werkende vrouwen in Nederland heeft soms of regelmatig hormoongerelateerde gezondheidsklachten. Een derde houdt die klachten verborgen op het werk. En 67 procent van de vrouwen werkt door ondanks klachten die hun functioneren beïnvloeden.

Deze patronen zeggen ook iets over hoe wij werk organiseren. We hebben werk ingericht

alsof verschillen er niet toe doen. Maar iedereen hetzelfde behandelen betekent niet dat iedereen dezelfde kans heeft om gezond te blijven werken.

Vanuit ArboNed begeleiden we samen met HumanCapitalCare (onderdeel van HumanTotalCare) meer dan een miljoen medewerkers. Wat we daar zien, is dat zorg, werk en beleid vaak nog versnipperd zijn.

Doordat medewerkers vaak te lang wachten met melden, grijpen we pas in als iemand al is uitgevallen. In een arbeidsmarkt waarin iedereen nodig is, kunnen we ons dat simpelweg niet permitteren. Wat mij raakt, is dat dit geen individueel falen is. Het is een systeem dat niet goed is ingericht.'

Je bent bestuurder en Topvrouw 2025. Waar komt die ambitie vandaan?

'Mijn ambitie komt voort uit een sterk gevoel voor rechtvaardigheid. Vanaf jonge leeftijd had ik het verlangen om bij te dragen aan gelijke kansen. Dat heb ik meegenomen in mijn studie, mijn loopbaan in de verzekeringswereld en nu in mijn werk bij ArboNed. De titel "Topvrouw van het Jaar" heeft die ambitie ondersteund. Die titel is voor mij ook een erkenning voor het werk dat wij met circa 900 collega's bij ArboNed doen. Het is vooral ook een opdracht om mijn positie te gebruiken om iets zichtbaar te maken wat nog te vaak onzichtbaar blijft: dat niet iedereen gelijke kansen heeft om gezond te blijven

werken. Mijn missie is dat iedereen – ongeacht levensfase, achtergrond of geslacht – gezond, veilig en met plezier kan blijven deelnemen aan het arbeidsproces. Dat klinkt misschien vanzelfsprekend, maar dat is het niet.

In mijn loopbaan zag ik hoe gemakkelijk de menselijke kant abstract wordt. Hoe gezondheid en inzetbaarheid cijfers worden in plaats van dat het over mensen gaat. Op een gegeven moment realiseerde ik me: als ik echt impact wil hebben op hoe werk en gezondheid worden georganiseerd, moet ik dichterbij de praktijk staan. Zien wat één langdurig zieke medewerker betekent voor een ondernemer, voor een team, voor een gezin.

Ik probeer twee thema's structureel hoger op de bestuursagenda te krijgen: verzuimpreventie en vrouwengezondheid als strategische randvoorwaarden voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Want als we blijven accepteren dat uitval "erbij hoort", dan organiseren we stilzwijgend ongelijkheid.'

Wie zijn jouw rolmodellen? Wanneer is die inhoudelijke drive (impact) zo duidelijk geworden?

'Mijn moeder blijft mijn belangrijkste rolmodel, zij heeft zelf nooit de kans gehad om deel te nemen aan het arbeidsproces, maar mensen kwamen wel altijd bij haar voor raad. Zij keek vooral naar mogelijkheden in plaats van belemmeringen. Ze inspireerde me om elke positie die je hebt, hoe klein of groot ook, altijd in te zetten voor het gezamenlijke belang. Niet voor eigen gewin. Ze leerde me dat je als leider altijd naast mensen moet blijven staan en niet daarboven. De generatie na mijn moeder kreeg meer kansen om volledig mee te doen. Vrouwen kunnen nu studeren, hun ambities vormgeven en meebeslissen. Dat lijkt normaal, maar historisch gezien is het nog niet zo lang



Over Nathalie de Geus

**Algemeen directeur ArboNed | Toezicht-
houder | Topvrouw van het Jaar 2025**

Nathalie de Geus is algemeen directeur van ArboNed, een arbodienstverlener die met circa 900 professionals vanuit regionale teams circa 65.000 mkb-ondernemers ondersteunt bij het voorkomen en verlagen van verzuim. In deze rol beweegt zij zich op het snijvlak van gezondheid, arbeid en ondernemerschap, met bijzondere aandacht voor de positie van het mkb.

Haar loopbaan omvat diverse executive- en managementfuncties binnen de financiële sector, aangevuld met toezichthoudende rollen in maatschappelijke, zorg- en onderwijsinstellingen. Na deze brede carrière, waarin strategische ontwikkeling, organisatievernieuwing en mensgericht leiderschap centraal stonden, vond Nathalie haar plek in de arbodienstverlening. Hier komen haar interesse in gezondheid, organisatieontwikkeling en leiderschap samen.

Als algemeen directeur stuurt zij op vernieuwing, verbinding en multidisciplinaire samenwerking, binnen én buiten de organisatie. Haar open manier van leidinggeven kenmerkt zich door koersvastheid in combinatie met ruimte voor ontwikkeling, waardoor professionals worden gestimuleerd hun talenten optimaal in te zetten. In september 2025 werd Nathalie uitgeroepen tot 'Topvrouw van het Jaar'. De jury prees haar als een inspirerend boegbeeld met een heldere visie op de toekomst van werk. In haar werk zet zij zich in voor een arbeidsmarkt waarin mensen gezond en krachtig kunnen blijven werken, met specifieke aandacht voor verzuimpreventie en vrouwengezondheid.

geleden dat vrouwen niet volwaardig konden deelnemen aan het arbeidsproces.

Toch werd ik me pas écht bewust van ongelijkheid toen ik in de financiële sector ging werken. Tot dat moment had ik nooit nagedacht over verschillen tussen mannen en vrouwen. Ik vond het simpelweg geen thema, ik dacht: gelijke kansen zijn toch de standaard?

Maar precies in die periode was ik zwanger en opeens stelden mensen, mannen én vrouwen, mij dezelfde vraag: “Blijf je eigenlijk wel werken en zo ja hoe ga je dat regelen?” Ik weet nog dat ik dacht: waarom zou ik niet blijven werken? Waarom is dit überhaupt een vraag? Ik zag ineens hoe subtiel, maar hardnekkig, verwachtingen en aannames kunnen zijn. Dat het belangrijk om je stem te blijven gebruiken, niet alleen voor jezelf, maar voor iedereen die nog steeds te maken krijgt met dit soort vragen, twijfels of drempels.’

Wat was het moment dat je bewust 'de hiërarchie' in ging? Sleutelmomenten?

‘In mijn loopbaan heb ik aan meerdere bestuurstafels gezeten waar grote besluiten werden genomen. Dat was leerzaam, maar soms ook confronterend. Ik zag hoe rationeel, analytisch en professioneel besluitvorming verloopt. Ik zag ook hoe weinig vanzelfsprekend de menselijke impact aan tafel komt. Niet omdat mensen het niet willen zien, maar omdat het systeem vaak zo is ingericht.

Er was bij mij geen dramatisch omslagpunt, maar wel een geleidelijk, steeds luider wordend besef: als je invloed wilt hebben op hoe werk, gezondheid en risico worden gewogen, dan moet je deelnemen aan de plek waar die afwegingen worden gemaakt. Ik merkte dat ik niet alleen wilde begrijpen hoe governance werkt, maar ook wilde bijdragen aan hóé die afwegingen gemaakt worden. Dat

‘Als bestuurder moet je actief de vraag stellen wat een besluit betekent voor de mensen die het in het dagelijks werk moeten waarmaken’

was het moment waarop ik bewust heb gekozen om niet langer vanaf de zijlijn te adviseren, maar verantwoordelijkheid te dragen.

Onderweg heb ik veel geleerd. Een van de belangrijkste lessen: als bestuurder moet je actief de vraag stellen wat een besluit betekent voor de mensen die het in het dagelijks werk moeten waarmaken.

De verschillende perspectieven aan tafel brengen, van vrouwen en mannen met uiteenlopende achtergronden en ervaringen, is daarbij cruciaal. Je moet elkaars taal leren spreken en elkaar versterken, juist vanuit de verschillen.

Aan het begin van mijn loopbaan zag ik dingen waarvan ik dacht: dit kan toch veel slimmer, sneller, effectiever? Ik stapte er soms bijna activistisch mee naar het bestuur. Maar ik ontdekte ook: gelijk hebben is nog niet gelijk krijgen.

Iemand zei toen tegen me: “Hoe verder je komt, hoe irrationeler het wordt.”

Dat vond ik destijds frustrerend, maar het bleek verrassend waardevol. Het leerde me dat mijn eigen perspectief ook maar één perspectief is en dat goede afwegingen vragen om het meenemen van meer belangen dan alleen je eigen logica.

Precies daarom zorg ik er nu bewust voor dat er meerdere perspectieven aan tafel zitten, omdat dat leidt tot betere én beter gedragen besluiten.’

Waar gaat goed bestuur voor jou over? En wat is daarbij de rol van governance?

‘Goed bestuur gaat voor mij over het continu balanceren tussen autonomie en verbondenheid. Autonomie, omdat we onze maatschappelijke taak alleen goed kunnen vervullen als we ruimte hebben voor inhoudelijke keuzes die bijdragen aan gezondheid, inzetbaarheid en verzuimpreventie. Verbondenheid, omdat we onderdeel zijn van een grotere groep die financiële stabiliteit, strategische richting en schaalvoordelen biedt.

ArboNed heeft een duidelijke maatschappelijke opdracht: het voorkomen en verlagen van verzuim in het mkb en ervoor zorgen dat mensen gezond, veilig en met plezier kunnen werken, nu én in de toekomst. Als onderdeel van HumanTotalCare geven we daar invulling aan binnen een bredere strategische en financiële context. Toezicht werkt het beste wanneer er transparantie, vertrouwen en wederzijds respect is. Onze aandeelhouder a.s.r. is daarbij een stevige, betrokken aandeelhouder die ons scherp houdt op onze maatschappelijke opdracht én op langetermijnwaardecreatie. Uiteindelijk hebben we hetzelfde doel: een organisatie die duurzaam waarde creëert voor klanten, medewerkers én de samenleving.

Ik heb ondernemers gesproken die ’s nachts wakker liggen omdat ze niet weten hoe ze een langdurig zieke medewerker moeten opvangen. Niet alleen financieel, maar ook in de dagelijkse bezetting en de continuïteit van

hun bedrijf. Dat maakt in één klap duidelijk hoe ver de praktijk soms afstaat van abstracte beleidsgesprekken.

Dat vraagt van ons als bestuur dat we geen ingewikkelde beleidsoplossingen bedenken, maar praktische, schaalbare oplossingen die morgen toepasbaar zijn. Governance moet de uitvoering helpen, niet verzwaren.’

Wat staat er bij jou op de agenda? In hoeverre zijn dat gendergerelateerde kwesties, waar nu natuurlijk veel naar gevraagd wordt?

‘Wat bij mij bovenaan staat, is verzuimpreventie als strategische kern. We hebben in Nederland te maken met een vergrijzende en krappe arbeidsmarkt. We geven miljarden uit aan verzuim en arbeidsongeschiktheid. Maar verzuimpreventie krijgt nog steeds minder aandacht dan re-integratie. We komen pas in actie als het te laat is. Dat is eigenlijk vreemd. Zoals aangegeven, toont onze data aan dat stressgerelateerd verzuim structureel stijgt en dat vrouwen structureel vaker én langer verzuimt dan mannen. Het zwaartepunt ligt tussen 25 en 40 jaar – precies de fase waarin werk, zorg en ambitie samenkomen.

Uit recente cijfers van TNO blijkt dat 39 procent van de vrouwelijke werknemers ervaart dat hormoongerelateerde klachten invloed hebben op hun werk, dit gaat over 1,5 miljoen vrouwen. 10 procent van de vrouwen met vaak hormoongerelateerde klachten laat kansen op door groei liggen en 12 procent overweegt minder te gaan werken. Ook dat zijn patronen. Het raakt individuen, maar ook organisaties, productiviteit en de arbeidsmarkt als geheel. Als bestuurder moet ik dan de vraag stellen: wat zegt dit over hoe wij werk organiseren?

Juist in deze context wringt het dat vrouwen-gezondheid nog steeds structureel onderbelicht blijft – zowel in de medische weten-

‘Governance moet niet leiden tot meer formuleren; het moet leiden tot betere condities om mensen gezond aan het werk te houden’

‘Goed bestuur is voor mij niet de snelheid van beslissen, maar de kwaliteit van de vragen die je stelt voordat je besluit’

schap als op de werkvloer. Klachten van vrouwen worden nog te vaak niet herkend of verkeerd geïdentificeerd, omdat richtlijnen en onderzoek historisch zijn gebaseerd op het mannenlichaam. Dat leidt niet alleen tot persoonlijk leed, maar ook tot structureel hoger verzuim.’

Hoe haal jij de inzichten van buiten de eigen organisatie naar binnen?

‘Systeemblindheid is voor mij geen theoretisch begrip. Het is een reëel risico, zeker als een organisatie groeit of succesvol is. Dan ga je geloven dat je het goed doet, en juist dan mis je signalen. Daarom investeren we onder meer in academische samenwerking, bijvoorbeeld met Amsterdam UMC, waar we als praktijkpartner in het DESTRESS-programma bijdragen aan vroegtijdige signalering en preventie van stressgerelateerd verzuim. Maar ook via structurele dialoog met partners en klanten. Als bestuurder moet je organiseren dat signalen van buiten structureel onderdeel worden van je besluitvorming. Eerlijk gezegd: de belangrijkste inzichten komen vaak niet uit rapporten. Ze komen van onze professionals in de regio’s. Als een bedrijfsarts zegt: “Ik zie steeds meer jonge vrouwen die vastlopen door stress”, of als een casemanager zegt: “We signaleren dit patroon steeds vaker”, dan is dat voor mij geen losse observatie. Dan is dat een signaal dat het systeem ergens schuurt. Mijn verantwoordelijkheid als bestuurder is

dan niet om dat te parkeren in een projectgroep, maar om te vragen: wat zegt dit ons over hoe werk is georganiseerd? Moeten wij ons beleid aanpassen? Moeten we het gesprek breder voeren?’

Wat zijn jouw grootste leerpunten?

‘Mijn grootste leerpunt is dat ik heb moeten afleren om te snel in de oplossingsstand te schieten. Ik ben van nature iemand die verantwoordelijkheid voelt en dus ook snel wil handelen. Maar in complexe vraagstukken heb ik geleerd dat snelle oplossingen vaak symptoombestrijding zijn. Je kunt een interventie invoeren, een project starten, een taskforce oprichten. Dat voelt daadkrachtig. Maar als je niet eerst goed begrijpt wat er onder ligt, verandert er weinig. Ik heb moeten leren om te vertragen. Om eerst te luisteren. Data te bekijken. Patronen te herkennen. Professionals in het veld serieus te nemen. Dat vraagt soms meer geduld dan meteen besluiten nemen. Wat ik bestuurders zou meegeven: stel jezelf eerst de vraag of je het probleem echt begrijpt, voordat je het probeert op te lossen. En durf ook te erkennen dat sommige vraagstukken systeemvraagstukken zijn. Die vragen geen snelle fix, maar consistente keuzes over meerdere jaren. Goed bestuur is voor mij niet de snelheid van beslissen. Het is de kwaliteit van de vragen die je stelt voordat je besluit.’

Welke ontwikkelingen zie jij in je omgeving gebeuren die van betekenis zijn voor bestuurders en toezichthouders?

‘Drie ontwikkelingen versterken elkaar. Ten eerste: vergrijzing en arbeidsmarktkrapte. Iedereen is nodig. Dat is geen slogan meer, dat is realiteit. Ondernemers hebben simpelweg geen reservecapaciteit meer. Als iemand uitvalt, is er niet automatisch

vervanging. Ten tweede zie ik een duidelijke toename van mentale belasting. We zien in onze data dat stressgerelateerd verzuim structureel stijgt. Vooral jonge professionals, en opvallend vaak jonge vrouwen, vallen langdurig uit. En ten derde zie ik dat de arbeidsmarkt nog steeds is ingericht op een soort standaardloopbaan. Alsof iedereen lineair, fulltime en zonder onderbrekingen beschikbaar is. Terwijl mensen in verschillende levensfasen zitten, met zorgtaken, hormonale veranderingen, mantelzorg of andere verantwoordelijkheden. Afwijkingen daarvan worden al snel als probleem gezien. Terwijl mensen in verschillende levensfasen juist andere kwaliteiten meebrengen; ervaring, relativiseringsvermogen, focus en in sommige fases zelfs productiever zijn dan daarvoor.

Wat dit voor mij betekenisvol maakt, is dat deze ontwikkelingen samenkomen. Dat vraagt om ander leiderschap. Niet alleen sturen op productiviteit, maar ook op belastbaarheid.'

Tenslotte, wat moet er volgens jou nú op de agenda in het strategische gesprek tussen bestuur en rvt over verzuimpreventie?

'Ik zou toezichthouders drie vragen willen meegeven:

- 1. Is verzuimpreventie echt onderdeel van onze kernstrategie, of praten we er alleen over als de cijfers oplopen?**
Preventie werkt alleen als het structureel is. Niet als incidentele interventie wanneer het misgaat.
- 2. Durven we te kijken naar patronen in uitval?**
Bijvoorbeeld: waarom vallen bepaalde groepen structureel vaker of langer uit? Als jonge vrouwen vaker langdurig uitvallen door stress, dan is dat geen

toeval. Dan zegt dat iets over hoe werk is georganiseerd.

3. Weten wij als toezichthouders eigenlijk hoe het voelt op de werkvloer?

Of baseren we ons uitsluitend op rapportages en dashboards? En misschien nog belangrijker: ga zelf het gesprek aan. Loop mee. Praat met medewerkers. Vraag ondernemers waar ze tegenaan lopen.

Governance begint niet alleen in de boardroom. Het begint bij begrijpen wat de dagelijkse realiteit is van de mensen voor wie je uiteindelijk verantwoordelijkheid draagt. «

In Op De Agenda - de podcast van en over *Goed Bestuur & Toezicht* - voeren hoofdredacteur Jacqueline Stolmeijer-Arends en Martijn Daalder met hun gasten het gesprek over de issues en dilemma's die nú op de agenda staan in de strategische conversatie tussen bestuurders en toezichthouders. In deze onzekere wereld staan zij - soms onder grote druk - voor de grote afwegingen van deze tijd. Onderzoek, ethische kaders en praktijkervaring komen samen in de podcast van *Goed Bestuur & Toezicht*.

In ODA #2 gaat het gesprek over het fundament van de maatschappelijke waardecreatie: Werk! Nathalie de Geus is te gast in ODA #2 en werd onlangs gekozen tot 'Topvrouw van het Jaar 2025'. Nathalie gebruikt dit platform om aandacht te vragen voor de zorg en preventie voor werkende vrouwen. Daarbij gaat ze zelf voorop als algemeen directeur ArboNed als het gaat om het voorkomen en verkorten van verzuim als de leidende dienstverlener voor het mkb.