

# INSPIRATIE MAGAZINE

THEMA:

DUURZAME  
INZETBAARHEID



---

**VITALITEIT, VAKMANSCHAP,  
BEZIELING, WERK-PRIVÉ BALANS**

---

**DIALOOG IS RANDVOORWAARDE**

**INTEGRALE AANPAK ESSENTIEEL**

**TIPS VOOR IMPLEMENTATIE**



## CONTACT

**Utrechtzorg**  
Kokermolen 11  
3994 DG Houten  
T 030-634 08 08  
info@utrechtzorg.net

# VOORWOORD

Door de uitdagingen waar u als zorgorganisaties mee te maken heeft ontstaat er een grotere behoefte aan flexibele, zelfstandige en competente medewerkers. De medewerker van nu moet in staat zijn met de organisatie en de omgeving mee te veranderen. Door de duurzame inzetbaarheid van werknemers te verhogen kunt u aan deze uitdagingen tegemoet komen.

Werknemers moeten bijvoorbeeld niet alleen *gemotiveerd en gecommitteerd* zijn om langer te willen doorwerken, maar ook daadwerkelijk vitaal zijn om dat te kunnen. Daarbij gaat het niet alleen om arbeidsomstandighedenbeleid, maar evenzeer om het op peil houden en ontwikkelen van *kennis en vaardigheden*. Een actief loopbaanbeleid, dat medewerkers stimuleert hun talenten te ontwikkelen en hen breed inzetbaar (*employabel*) te maken, draagt daaraan bij.

Een goede dialoog tussen medewerker en leidinggevende en een *goede werk-privé balans* zijn hiervoor randvoorwaarden. Dat klinkt logisch maar blijkt in de praktijk niet eenvoudig, zeker niet nu er in veel organisaties grote onzekerheid heerst over het voortbestaan van diverse functies. Duurzame inzetbaarheid moet ook zekerheid bieden als de baan van nu er straks niet meer is. En dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van organisaties en medewerkers.

Middels dit themanummer met theoretische onderbouwing, praktijkvoorbeelden en prikkelende artikelen willen we u inspireren en stimuleren meer werk te maken van duurzame inzetbaarheid en daarmee een bijdrage leveren aan oplossingen voor de uitdagingen waar u voor staat.

Ik wens u veel leesplezier!

Anne van Riet-Keulen,  
manager Utrechtzorg

---

## COLOFON

Het magazine duurzame inzetbaarheid is een uitgave van Utrechtzorg. Het magazine is ook terug te vinden op [www.utrechtzorg.net](http://www.utrechtzorg.net).

### Redactie

Anne van Riet-Keulen en Elise Disselhorst (Utrechtzorg), Gerda Welleweerd en Dennis Lindeboom (het Ontwikkelaarsgilde).

### Artikelen en interviews

Elise Disselhorst (Utrechtzorg), Gerda Welleweerd en Dennis Lindeboom (het Ontwikkelaarsgilde), Renate van der Heijden (Amaris Zorggroep), Wilma Wouters (Vitalavie), Annelies Nouwens (Zorggroep de Vechtstreek), Angelique van Beuzekom (RegioPlus), Astrid Hazelzet (TNO), Els van Batum (Bilderberg), Henk Lyklema en Marieke van der Meij (mobiliteitscentrum van Zuwe Hofpoort Ziekenhuis en Careyn), Jaap van Dijk (Berkeley Square), Aart Bontekoning (Magma Consulting), Anouk van Leussen (Huys van Schrif), Marie-Hélène van Vliet (Onze Lieve Vrouwe Stichting).

### Fotografie

Zorggroep de Vechtstreek, Bilderberg.

### Afbeeldingen

Het Ontwikkelaarsgilde, RegioPlus, TNO, Dialogue Learning Centre, Onze Lieve Vrouwe Stichting, Nationaal Inzetbaarheidsplan, Intermediar, lifeworkdesign.nl, shutterstock.com

### Vormgeving en drukwerk

Reprovinci, Schoonhoven.

# INHOUD

THEMA:

DUURZAME  
INZETBAARHEID

**04** INTEGRALE AANPAK VAN  
DUURZAME INZETBAARHEID

---

**09** GEZONDHEID EN  
ENERGIE (VITALITEIT)

---

**14** VAKKENNIS EN VAARDIGHEDEN  
(VAKMANSCHAP)

---

**16** PLEZIER, MOTIVATIE EN  
COMMITMENT (BEZIELING)

---

**20** TIPS VOOR EEN GOEDE  
WERK-PRIVÉ BALANS

---

**22** DIALOOG

---

**26** IMPLEMENTATIE VAN  
DUURZAME INZETBAARHEID

---

**28** VERDER LEZEN





# ZIJN UW MEDEWERKERS KLAAR VOOR DE TOEKOMST?

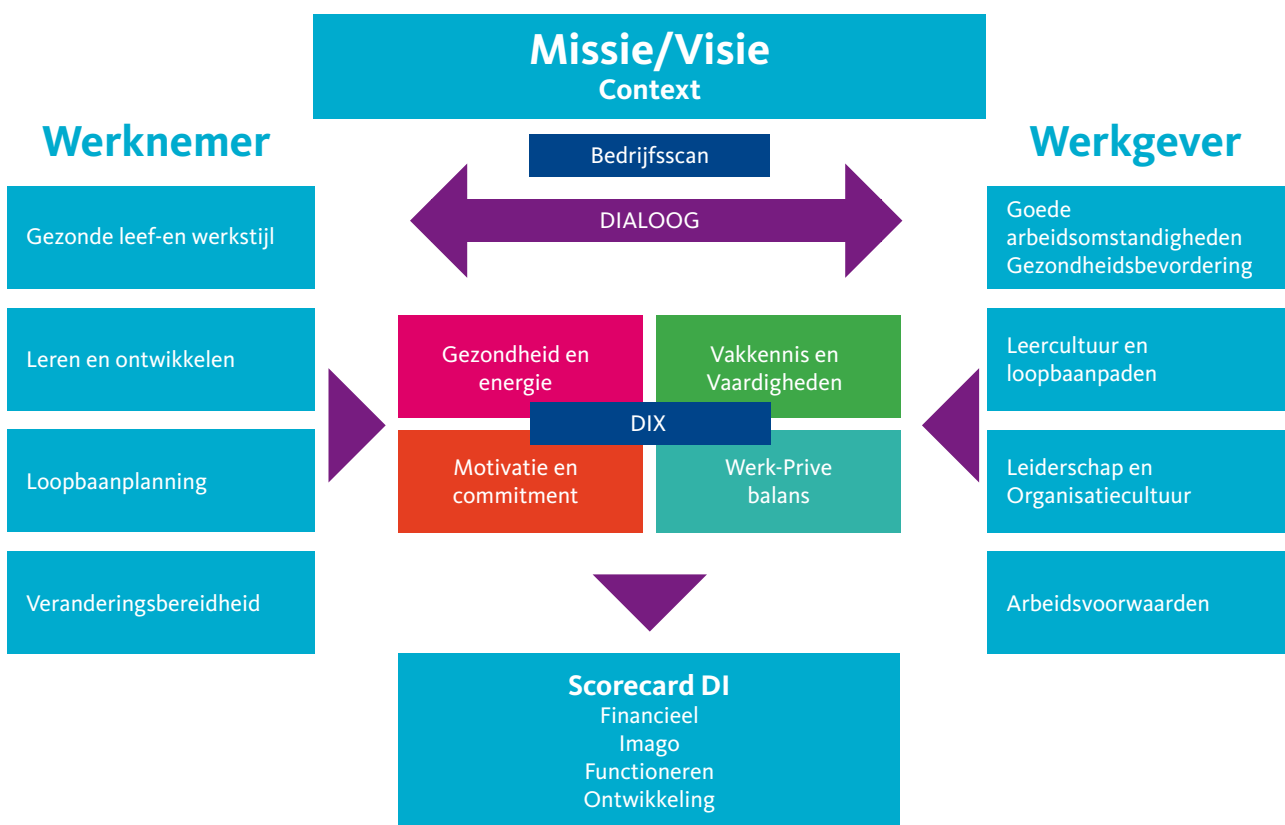
**TEKST EN AFBEELDINGEN:** GERDA WELLEWEERD EN DENNIS LINDEBOOM (ORGANISATIEADVISEURS BIJ HET ONTWIKKELAARSGILDE) **ADVIES:** HET ONTWIKKELAARSGILDE

## Duurzame inzetbaarheid met resultaat

Zijn uw medewerkers in staat mee te bewegen met alle veranderingen in de zorg? Nemen ze hun verantwoordelijkheid om de kwaliteit van zorg te blijven leveren die u graag ziet? Zijn ze lichamelijk en geestelijk in staat het werk vol te houden? Zijn ze blijvend vakbekwaam? Gaan uw medewerkers fluitend naar hun werk? Kortom: zijn uw medewerkers klaar voor de toekomst?

Medewerkers die gezond, ter zake kundig, gedreven en met passie hun vak uitoefenen leveren de beste kwaliteit van

zorg. Dat zorgt voor klanttevredenheid en –loyaliteit en in de meeste gevallen brengt het een substantiële reductie in de kosten met zich mee. Het vraagt echter ook iets. Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid. Van medewerkers, die zelf de regie nemen over hun gezondheid, hun resultaten en persoonlijke ontwikkeling. Van leidinggevers die de inzetbaarheid van hun medewerkers stimuleren, hen coachen en inspireren. Van directie, die de visie op duurzame inzetbaarheid actief uitdraagt en hiertoe middelen vrijmaakt. En ‘last but not least’ van HR, die leidinggevers



en medewerkers adviseert en faciliteert. In theorie klinkt het simpel, maar in de praktijk blijkt duurzame inzetbaarheid een grote uitdaging te zijn voor zowel werkgever als werknemer!

### **Wat is duurzame inzetbaarheid?**

Binnen veel organisaties staat het thema duurzame inzetbaarheid op de agenda. Maar wat is duurzame inzetbaarheid eigenlijk? Duurzame inzetbaarheid wordt vaak gebruikt als een verzamelcontainer van alles wat te maken heeft met HR en gezondheid. In onze definitie komt het erop neer dat medewerkers, die vitaal, vakkundig, bezielt en in balans zijn, hun eigen ambities en die van de organisatie waar maken. Niet alleen vandaag, maar ook morgen. Het gaat daarbij om kunnen én willen, van beide kanten.

### **Realiseren en waarmaken van missie en visie**

Duurzame inzetbaarheid is geen 'speeltje van P&O'. In een tijd van grote veranderingen is het noodzaak uw medewerkers mee te nemen in deze veranderingen en wat dat voor hen betekent. Geborgde aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers helpt de organisatie bij het blijvend realiseren en waarmaken van missie en visie.

Hierdoor wordt uw organisatie wendbaar en zijn uw medewerkers flexibel in staat om blijvend aan de veranderende klantvraag te voldoen. Het is belangrijk hiervan doordrongen te zijn en te werken aan deze bewustwording bij leidinggevers en medewerkers.

### **Dialogoog staat centraal**

In de integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid staat een continu proces van dialoog tussen werkgever en werknemer centraal. In deze dialoog gaan leidinggevende en medewerker met elkaar in gesprek over vier elementen (vitaliteit, vakmanschap, bezieling en werk-privé balans) die van invloed zijn op de inzetbaarheid van de medewerker. Een hulpmiddel bij deze dialoog vormt de Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX), waarmee een medewerker zelf zijn situatie m.b.t. de vier elementen in kaart brengt en de resultaten hiervan kan inbrengen in het gesprek.

### **Eigen verantwoordelijkheid medewerker**

Tijdens dit gesprek worden afspraken gemaakt over het behouden of verbeteren van de inzetbaarheid. Hiertoe hebben zowel werknemer als werkgever aangrijpingspunten (zie linker- en rechterkolom in het schema). Belangrijk uitgangspunt hierbij is de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Deze neemt zelf de regie over zijn inzetbaarheid: gaat nadenken én handelen om blijvend voor de organisatie én voor zichzelf van toegevoegde waarde te zijn.

### **Werkgever faciliteert**

De medewerker kan het echter niet alleen. De leidinggevende coacht, faciliteert en inspireert hem of haar in dit proces. Hierbij heeft de leidinggevende beleidskaders, hulpmiddelen en instrumenten ter beschikking. Deze zijn binnen of buiten de organisatie ontwikkeld en worden op maat ingezet. De unieke afspraken tussen werknemer en werkgever die daarin worden gemaakt worden ook wel idiosyncratic deals,

kortweg i-deals genoemd. Dit zijn vrijwillige, persoonlijke overeenkomsten met een niet-standaard karakter die in onderhandeling tussen de individuele werknemer en zijn werkgever tot stand komen en die een win-win situatie opleveren.

### **En wat levert het ons op?**

Duurzame inzetbaarheid loont. Om dat aan te tonen zijn diverse meetinstrumenten ontwikkeld, waarmee u zicht

---

## **Uitdaging 3.0: “samenhang creëren, beter benutten van alles wat er al is.”**

---

krijgt op kwantitatieve en kwalitatieve parameters: financieel, functioneren, imago en ontwikkeling. Het is bekend dat binnen organisaties gemiddeld 5 procent op uitvallen staat en nog eens 15 tot 20 procent verminderd inzetbaar is. Uit onderzoek blijkt dat de kosten van verminderde inzetbaarheid er onderverdeeld naar thema als volgt uitzien:

- **Gezondheid:** Medewerkers met een slechte gezondheid zijn gemiddeld 18 procent minder productief dan hun gezonde collega's. Medewerkers met een matige gezondheid leveren 8 procent mindere prestaties.
- **Motivatie:** Organisaties met meer gemotiveerde medewerkers zijn gemiddeld 18 procent succesvoller en productiever.
- **Werk-privé balans:** medewerkers met geldzorgen verzuimen gemiddeld 14 dagen meer en zijn 20 procent minder productief.

In de zorg betekenen deze cijfers dat de kwaliteit van zorg afneemt naarmate de gezondheid, motivatie en onderdelen van werk-privé balans ongunstiger zijn. U kunt voor uw eigen organisatie bepalen hoe uw plaatje eruit ziet en welke opbrengsten er mogelijk zijn.

### **We doen toch alles al?**

In de praktijk blijkt dat organisaties de container vaak al flink gevuld hebben met eigen HR-instrumenten en diensten van bijvoorbeeld de zorgverzekeraar (opleidingen, loopbaancentrum, training fysieke belasting, etcetera). We zien echter ook dat het instrumentarium geregeld maar beperkt wordt gebruikt door de leidinggevers en de medewerkers. De uitdaging ligt er vooral in om alles wat de organisatie al in huis heeft beter te benutten. Weten leidinggevers en medewerkers het instrumentarium te vinden? Weten ze hoe en waarvoor ze het kunnen inzetten? Sluit het aanbod aan op de behoeften van de werkvloer?

De kracht van de aanpak van duurzame inzetbaarheid is de integraliteit waarmee de thema's worden benaderd. Het zorgt voor samenhang en borging en een vertaalslag naar de eigen verantwoordelijkheid van leidinggevende en medewerker.

## De aanpak: geen verzorgde reis maar een trektocht

Duurzame inzetbaarheid handen en voeten geven gaat niet vanzelf. Het is een nieuwe manier van omgaan met alles wat er al is. Het vraagt vooral om ander gedrag van bestuur, management, staf en medewerkers. Dat betekent een open cultuur, vertrouwen en veiligheid. Medewerkers zullen er aan moeten wennen dat ze geen baan meer hebben voor het leven en werkgevers dat ze geen medewerkers meer voor het leven hebben. Het vraagt om telkens de 'win-win' te zoeken, de match tussen ambities van werkgever en werknemer.

## Het gaat om cultuur en gedragsverandering, maar begin vooral klein

We zijn met elkaar op een avontuurlijke reis, waarin we elkaar nodig hebben, maar nog niet exact weten hoe we moeten samenwerken. Deze nieuwe manier van denken betekent een proces van cultuur- en gedragsverandering. Dat proces heeft durf, tijd en ruimte nodig. De ervaring leert dat het slim is om klein te beginnen en te kiezen voor een continue cyclus van leren en ontwikkelen.

Houd het persoonlijk en kleinschalig, zorg voor zoveel mogelijk eigenaarschap bij individu, leidinggevende en team. Houd het dichtbij, zorg voor maatwerk en laat mensen meedenken in de aanpak. Stel de dialoog centraal, laat medewerker en leidinggevende met elkaar in gesprek gaan over gezondheid, bezieling, ontwikkeling en balans in relatie tot hun werkprestaties. En last but not least: zorg voor draagvlak vanuit het MT!

Omdat elke organisatie anders is, is het relevant om ook de aanpak van duurzame inzetbaarheid aan te laten sluiten bij wat er speelt, wat er al is en de specifieke omstandigheden van de organisatie. Het Ontwikkelaarsgilde adviseert u graag hierbij. Samen met u bekijken we wat nodig is voor:

- een goede **voorbereiding** (samenstellen project- of pilotgroep, keuze pilotafdeling, opstellen plan van aanpak);
- het creëren van **bewustwording** bij leidinggevenden en medewerkers (wat is de toegevoegde waarde voor mij persoonlijk en voor de organisatie), bijvoorbeeld door het houden van een inspiratieworkshop;
- het **analyseren** van de aandachtspunten, gewenste opbrengsten en randvoorwaarden, bijvoorbeeld middels de bedrijfsscan van TNO;
- het ontwikkelen van **pilotplan**, met gebruikmaking van de input uit de inspiratieworkshop en de analyse. Dit plan bevat, naast het creëren van noodzakelijke voorwaarden (denk hierbij bijvoorbeeld aan scholing van leidinggevenden m.b.t. dialoogvaardigheden), zowel een individuele cyclus als een cyclus op teamniveau. U kunt denken aan de volgende stappen:
  - persoonlijke inzetbaarheidsscan + actieplan;
  - gesprek met de leidinggevende over duurzame inzetbaarheid in relatie tot werkprestaties; eindresultaat is een doel en persoonlijk actieplan van de medewerkers, waarin goede afspraken worden gemaakt over vervolgbegeleiding;
  - follow-up: medewerker gaat individueel aan de slag met interventies. Gebruik de interventies die u al in

huis hebt en toets of dat voldoende is;

- teamaanpak: groepsresultaten worden per team teruggegeven. Het team stelt in een teambijeenkomst een teamplan op en gaat als team aan de slag. HR verzorgt de ondersteuning richting teams (maar ook richting individu en leidinggevende).
- het **toetsen** van de aanpak in de praktijk. De ervaring leert dat een pilotgroep van 20 tot 40 deelnemers meer dan voldoende is. Kies een gemêleerde pilotgroep om een breed beeld te verkrijgen. Laat de pilotgroep het gehele proces doorlopen, zodat de leerervaring maximaal is. Bedenk goed wie de boodschap brengt naar de pilotgroep over het hoe, wat en waarom. Informeer leidinggevenden apart vanuit hun eigen rol als stimulator.
- het zorgen voor een zorgvuldige **evaluatie** m.b.t. ondernomen stappen en het resultaat hiervan. Informatie die gedurende de pilot wordt opgehaald heeft betrekking op de toepasbaarheid van instrumenten, aard van het gesprek, de communicatie, de rol van de leidinggevenden, behoeften aan interventies en de randvoorwaarden die nodig zijn voor de aanpak. Het eindresultaat is een implementatieplan voor de gehele organisatie. Ook krijgen we meer zicht op de business case: wat gaat de aanpak de organisatie opleveren?

## De kracht van samenwerking

Duurzame inzetbaarheid is een thema dat vraagt om samenwerking en expertise op zowel strategisch, tactisch als uitvoerend niveau. Daarnaast is het een maatschappelijke uitdaging om verder te kijken dan de eigen organisatie. Zeker in tijden van crisis, bezuinigingen en het gedwongen afscheid moeten nemen van medewerkers is het van groot belang dat uw medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, zodat ze een grotere kans maken bij een collega zorginstelling of wellicht in een andere branche aan de slag kunnen. Goed werkgeverschap loont ook dan. Hiertoe is het relevant dat zorgorganisaties de mogelijkheden bij andere instellingen onderzoeken, met elkaar samenwerken, personeel uit wisselen, et cetera. Ook binnen het programma van het Nationaal Inzetbaarheidsplan wordt samengewerkt om te komen tot een ketenaanpak. Zo heeft iedere dienstverlener haar eigen kennis en expertise op deelgebieden van duurzame inzetbaarheid. Ook hier is samenwerking de grootste kracht.

Tot slot nodigen wij u uit om binnen het samenwerkingsverband van Utrechtzorg actief uw kennis te delen en over uw eigen grenzen heen te kijken. In samenwerking met het Ontwikkelaarsgilde biedt Utrechtzorg diverse mogelijkheden om van en met elkaar te leren en de opgedane kennis te bundelen. We verwijzen u hier graag naar het artikel over de implementatie van duurzame inzetbaarheid, achter in dit magazine. ■

Het Ontwikkelaarsgilde is een organisatie- en adviescollectief met een team van enthousiaste en gedreven mensen die een bijdrage willen leveren aan het duurzaam ontwikkelen van mensen, teams en organisaties. Het collectief is gespecialiseerd in besturing, kwaliteit en samenwerkingsvraagstukken.

# AMARIS ZORGGROEP

TEKST: RENATE VAN DER HEIJDEN (COÖRDINATOR MARKETING & COMMUNICATIE BIJ AMARIS ZORGGROEP)

Amaris Zorggroep bestaat uit tien zorginstellingen in de regio's 't Gooi, Vechtstreek en Eemland. Met meer dan 2600 gemotiveerde medewerkers biedt zij een breed aanbod aan zorg & diensten. Amaris hecht veel waarde aan een goede begeleiding en ontwikkeling van haar medewerkers. Zij zijn immers het kapitaal van de organisatie.

Een gezonde inzet van personeel is een absolute voorwaarde voor een goede dienstverlening aan cliënten. Maar hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers competent, gemotiveerd en gezond zijn en blijven? En dat zij breed inzetbaar willen en kunnen werken? Dit zijn vraagstukken die Amaris Zorggroep bezighouden. Zij besloot daarom in 2012 te starten met een traject duurzame inzetbaarheid, met als doel de inzetbaarheid van haar medewerkers te verbeteren. Om hierover van gedachten te wisselen met leidinggevendenden organiseerde Amaris in samenwerking met het Ontwikkelaarsgilde in december jl. twee Vitaliteitscafé's.

## Amaris Vitaliteitscafé's

Alle Amaris leidinggevendenden werden afgevoerd najaar uitgenodigd voor een Vitaliteitscafé om te praten over onderwerpen die te maken hebben met duurzame inzetbaarheid zoals vitaliteit, gezondheid, motivatie, balans werk-privé, mobiliteit, zelfsturing en personeelsplanning. Deze verschillende thema's werden in een cafésetting besproken. Op deze manier kon iedereen ongedwongen meepraten over de diverse onderwerpen, vanuit de gedachte: 'de beste gesprekken voer je in de kroeg'.

Bij Amaris stond de vraag centraal: hoe is de stand van zaken in onze locatie/ons team op de vier gebieden van duurzame inzetbaarheid Vitaliteit, Leren en ontwikkelen, Plezier en betrokkenheid, Flexibiliteit en mobiliteit. En welke concrete acties gaan wij ondernemen om deze te verbeteren.

De Amaris leidinggevendenden gingen in groepjes met elkaar in gesprek. Een tafeldame of -dame begeleidde het gesprek en schreef de uitkomsten op grote vellen papier. In een ontspannen sfeer werd enthousiast gediscussieerd over mogelijkheden om de

duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen Amaris te bevorderen. Daarbij werd niet alleen gekeken naar ambities, maar ook naar de haalbaarheid hiervan. Wat is nodig om deze ambitie te realiseren en welke bijdrage kan ik zelf leveren?

## Inspiratie & Herkenning

De reacties van de deelnemers aan de Vitaliteitscafé's waren positief. Het ontmoeten van collega's rondom de vier thema's werd als inspirerend ervaren. Isaac Jansen, teamleider Amaris Theodotion vertelt: "Het programma heeft mij zeker geboeid. Geen opsomming van wollige definities of blaatrekkende managementtools, maar zinvolle dialogen met enthousiaste collega's! Bij duurzame inzetbaarheid gaat het om kunnen én willen. Als leidinggevende vind ik ook luisteren belangrijk. Hoe kan ik anders medewerkers faciliteren als ik niet weet wat er speelt? Men mag ook 'fouten maken, als er maar wel van die fouten geleerd wordt. Een boeiende klus staat ons te wachten de komende jaren."

Naast inspiratie vonden deelnemers ook een groot stuk herkenning terug in de Amaris Vitaliteitscafé's. "De onderwerpen die besproken werden tijdens de sessie waren voor mij heel herkenbaar. We zijn hier vanuit De Amerhorst al mee bezig. Door te kijken naar de individuele mogelijkheden van iedere collega. Ik vond het prettig om tijdens het Vitaliteitscafé mijn ervaringen met andere collega's te delen. Om zo van elkaar te leren. Ik denk dat we met elkaar meer draagvlak kunnen creëren voor duurzame inzetbaarheid om hier samen binnen Amaris verder mee aan de slag te gaan", aldus Remco van Haften, manager zorg intramuraal Amaris De Amerhorst.

Ook vanuit de organisatie werd enthousiast teruggekeken op de sessies. Els Uyttewaal, arbocoördinator en preventiemedewerker bij Amaris Zorggroep, was een van de initiatiefnemers van de Amaris Vitaliteitscafé's. Zij vertelt: "Vanuit Arbo en preventie is vitaliteitsbeleid zeker geen nieuw onderwerp voor mij en toch merk ik dat het soms heel lastig is om er een concreet beeld bij te vormen. Wat is nu precies de essentie, wat wordt er verwacht van een werkgever

en hoe krijgen we medewerkers zover dat ook zij het belang zien van vitaliteit. Met die achtergrond was ik tafeldame bij één van de onderwerpen van het Vitaliteitscafé. Door met elkaar hierover te brainstormen kreeg dit veelomvattende onderwerp voor mij concrete handen en voeten. Hebben we nu een concreet plan? Weten we precies wat we moeten doen? Nee! Maar de grote lijnen zijn uitgezet en velen zijn zeer enthousiast".

## Hoe nu verder? Aan de slag!

Iedere deelnemer ontving na de Vitaliteitscafé's een verslag van de verschillende werkgroepen, samen met een handreiking voor de vervolgstappen. Op basis van dit verslag kan iedere leidinggevende zijn eigen balans opmaken: hoe staan wij er in en wat nemen wij mee uit de sessie voor onze eigen locatie of afdeling. Om hier vervolgens mee aan de slag te gaan.

Werken aan duurzame inzetbaarheid gaat over de ontwikkeling van de organisatie en medewerker. Het betreft een continu proces waarin zowel de werkgever als werknemer hun aandeel hebben. Amaris zal zich daarom in de toekomst blijven inzetten voor een gezonde inzet van haar medewerkers en hiervoor middelen beschikbaar maken. ■

### Meer informatie over Amaris?

[www.amaris.nl](http://www.amaris.nl)

[www.facebook.com/amariszg](https://www.facebook.com/amariszg)



### De gouden tip:

**"Leg de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk terug in de organisatie en betrek alle medewerkers bij duurzame inzetbaarheid."**



## ADVISEURS MÉT HART VOOR DE ZORG!

### Gratis advies op maat

Voor deelnemende zorginstellingen van Utrechtzorg stellen wij een voucher ter beschikking voor een dagdeel gratis 'advies op maat'. We komen dan naar u toe, maken inzichtelijk wat duurzame inzetbaarheid uw organisatie kan opleveren en u krijgt advies hoe u dit kunt realiseren.



Het Ontwikkelaarsgilde is een organisatie- en adviescollectief met een team van enthousiaste en gedreven mensen die een bijdrage willen leveren aan het duurzaam ontwikkelen van mensen, teams en organisaties. We zijn gespecialiseerd in besturing, kwaliteit en samenwerkingsvraagstukken.



**OOK PRESTEREN MET PASSIE? NEEM CONTACT MET ONS OP!**

085 878 5297 | [Resultaat@HetOntwikkelaarsgilde.nl](mailto:Resultaat@HetOntwikkelaarsgilde.nl) | [www.HetOntwikkelaarsgilde.nl](http://www.HetOntwikkelaarsgilde.nl)

Wij groeien met onze dienstverlening in de zorg. Aansluiten als partner? Kijk op [www.HetOntwikkelaarsgilde.nl](http://www.HetOntwikkelaarsgilde.nl)



# LANGER DOORWERKEN, TOCH VITAAAL BLIJVEN

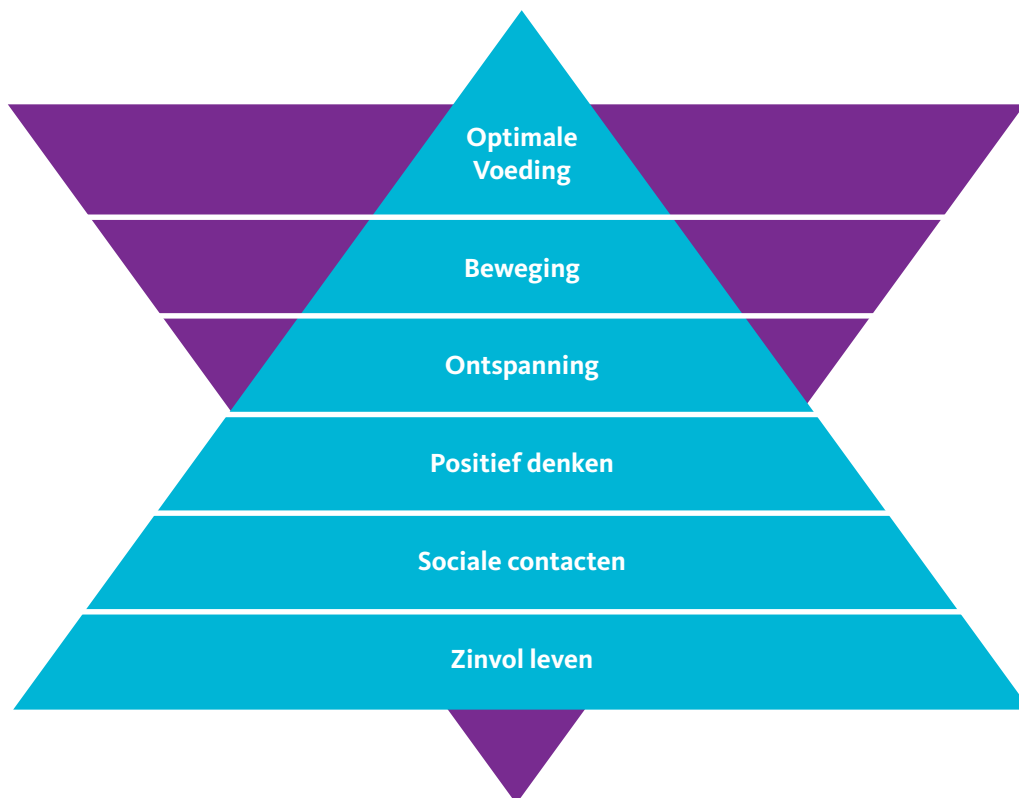
TEKST: WILMA WOUTERS (EIGENAAR VAN VITALAVIE)

Vitaliteit betekent letterlijk: levenskracht. Vitaliteit gaat over onze energie om in ons dagelijks leven de dingen te doen die we willen doen en die van ons verlangd worden. Onze energieniveaus hebben te maken met zowel fysieke, mentale, sociaal-emotionele en inspiratieve componenten, die allemaal met elkaar verbonden zijn. In de context van werk kijken we integraal naar vitaliteit. De vitale werknemer is een werknemer die fysiek en mentaal in staat is zijn/haar werk te doen, lekker in zijn vel zit en voldoening haalt uit het werk wat hij/zij doet. Er zijn vele manieren op weg naar vitale medewerkers.

---

**“In de context van werk kijken we integraal naar vitaliteit.”**

---



Landelijk zien we door de vergrijzing een toename van de gemiddelde leeftijd van werknemers. Deze tendens vraagt om specifieke maatregelen. Vitaal langer doorwerken is in de huidige tijd van veranderingen essentieel. Van medewerkers wordt verwacht dat ze flexibel zijn, onder hoge druk kunnen werken en meer verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun eigen werk. De lat ligt hoog en van onze medewerkers verwachten we continu topprestaties.

Medewerkers die onder hoge druk staan ervaren minder plezier in hun werk, zijn minder betrokken en voelen zich minder vitaal. De zorgmedewerker staat voor de uitdaging om lichamelijk en geestelijk fit te zijn en te blijven om dit waar te maken. Wist u dat gemiddeld 20 tot 25 procent van uw medewerkers minder goed functioneert dan van ze verwacht mag worden? In de praktijk blijkt het een grote uitdaging om ervoor te zorgen dat we thuis en op het werk fit blijven.

### Integrale benadering

Hoe kunt u ervoor zorgen dat uw medewerkers wel vitaal blijven? Psycholoog Albert Sonneveld maakt een onderscheid tussen zes factoren om vitaal oud te worden. Deze vormen samen de vitaliteitspiramide, die gebaseerd is op de zogenaamde Blue Zones (gebieden waar een relatief hoog percentage inwoners gezond en fit de 100 haalt) en een Nederlands onderzoek naar vitale ouderen. Het model biedt een kapstok voor een integrale benadering van vitaliteit op alle niveaus in de organisatie.

Naast de aandacht voor de objectieve, meetbare factoren van vitaliteit (voeding, beweging en ontspanning) wordt in de vitaliteitspiramide een stevig accent gelegd op de subjectieve factoren positief denken, sociale contacten en zinvol leven. Deze subjectieve factoren blijken voor het verhogen van de inzetbaarheid beïnvloedend belangrijker te zijn dan de objectieve factoren. Oftewel, er is meer nodig dan gezonde voeding en beweging. Uit onderzoek blijkt dat 75 procent van het ziekteverzuim niet medisch is, maar een psychische achtergrond kent. Het gedachtegoed van de vitaliteitspiramide wordt ook onderbouwd vanuit de gezondheidsdefinitie van de World Health Organisation: 'Gezondheid is een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en sociaal welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of gebrek.' Een duurzame oplossing voor de vitaliteit van medewerkers is dan ook gelegen in een integrale benadering.

### Gedragsverandering

In de praktijk blijkt dat het succes voor gedragsverandering ligt in een combinatie tussen de individuele benadering en de teambenadering. Omdat alleen kennis en informatie overdragen onvoldoende werkt, is het van belang dit te combineren met beleving en goede feedback op het gedrag. De verdeling van inzet van interventies waarmee de kans op succesvolle gedragsverandering het grootst is: 20% informatie, 50% zelf ervaren en 30% feedback. De ervaring leert dat mensen pas bereid zijn om te veranderen als ze uitgedaagd en positief geprikkeld worden.

### Bouwstenen van een Vitaliteitsaanpak

Vanuit dit perspectief is een succesvolle aanpak voor vitaliteit opgebouwd uit de volgende bouwstenen:

- **Inzicht:** Laat de medewerker in de eigen spiegel kijken om inzicht te krijgen in de eigen vitaliteit en te bepalen welk onderdeel de meeste aandacht nodig heeft. U kunt hierbij denken aan bijvoorbeeld een vitaliteitsscan, zoals de Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX) van het Nationaal Inzetbaarheidsplan.
- **Persoonlijke doelen:** De medewerker stelt een persoonlijk doel met actieplan op om tot daadwerkelijke gedragsverandering te komen.
- **Goede follow-up:** Bied de medewerkers een goed vervolg. Als er behoeften zijn gecreëerd is het essentieel daar opvolging aan te geven. De actiebereidheid van mensen is binnen een uur gehalveerd.
- **Contact houden met de medewerker over de voortgang.** Uit onderzoek van Erasmus Medisch Centrum blijkt dat een combinatie van de begeleidingsvormen fysiek, telefonisch, email en sms tot het beste resultaat leidt.
- **Fun:** Breng plezier in de activiteiten die u de medewerkers aanbiedt. Bij een training "Fit & Fun" wordt bijvoorbeeld de balans tussen in beweging komen en vooral ook plezier beleven benadrukt. Daarbij wordt een korte cardiotraining gemixt met spel en fun elementen. Door te werken met laagdrempelige oplossingen voelt een medewerker zich aangesproken en is de stimulans om door te gaan groter.
- **Stimulerende omgeving:** Zorg voor een omgeving die stimuleert. Collega's die elkaar aanspreken en stimuleren om doelen te realiseren is bijzonder waardevol.
- **Effectmeting:** Medewerkers werken toe naar hun doel. Door een effectmeting te laten volgen heeft de medewerker een prikkel om aan de slag te blijven.

### Tijd weggeven

Bovenstaande aanpak is vooral op organisatieniveau beschreven. Medewerkers kunnen daarnaast ook zelf al aan de slag. Onderzoekers van de University of Pennsylvania, de Yale School of Management en Harvard Business School komen hiertoe met een contra-intuïtieve bevinding. Door meer tijd aan anderen te spenderen, bijvoorbeeld het helpen van een collega of het werken voor een goed doel, hebben medewerkers het gevoel meer tijd te hebben. Ze ervaren een gevoel van zelfverwerkelijking, voelen zich voldaan en efficiënt en daardoor in staat om nog veel meer taken te volbrengen zonder dat het stressniveau omhoog gaat. Tijd 'weggeven' zorgt dus voor positieve gevoelens en daardoor meer productieve medewerkers. Een leuke en succesvolle werkvorm waarmee u dit proces kunt versterken is het uitdelen van 'vitaliteit en waardering' aan de hand van een set kaarten. Medewerkers geven elkaar onderling een kaart met een vitaliteitsboodschap gericht op het doel van de ander. Er ontstaat energie, inzicht en waardering voor elkaars doelen en een teamgevoel om met elkaar de doelen ook daadwerkelijk te realiseren! ■

Vitalavie is expert op het gebied van vitaliteit. Hun streven is meer passie en plezier op de werkplek. Vitalavie brengt organisaties en medewerkers blijvend in beweging!

## ZORGGROEP DE VECHTSTREEK

# INNOVATIEF AAN DE SLAG MET DUURZAME INZETBAARHEID

TEKST: ANOUK VAN LEUSSEN (HUYS VAN SCHRIFT), ANNELIES NOUWENS (ZORGGROEP DE VECHTSTREEK) EN ELISE DISSELHORST (UTRECHTZORG) FOTO: ZORGGROEP DE VECHTSTREEK



Zorggroep de Vechtstreek heeft door het behalen van goede verzuimresultaten een enorme besparing gerealiseerd! De besparing wordt nu op een ludieke manier ingezet in de organisatie.

### Een hoog verzuim vroeg om actie

Senior P&O adviseur Annelies Nouwens heeft zich in 2010 bij Zorggroep de Vechtstreek gestort op verzuimreductie. Hiervoor heeft zij het verzuim op de agenda van het management gezet en heeft zij hen uitgedaagd om met dit thema aan de slag te gaan. Zorggroep de Vechtstreek is in het najaar van 2011 gestart met de inzet van een arbeidsdeelnamesysteem, een verzuimreductiesysteem. Dit systeem is een digitaal programma waarin medewerkers een aantal vragen moeten beantwoorden over hun ziekte. Daarbij wordt vooral ook gekeken naar wat iemand nog wel kan en wanneer iemand verwacht weer beter te zijn. Aan ziekte wordt niet getwijfeld, maar er wordt wel ingezet op positieve stimulering om weer aan het werk te gaan. De maanden voorafgaande aan de invoering van het systeem is gewerkt aan bewustwording van een andere manier van verzuimbenadering. Naast draagvlak van het management en de invoering van het systeem is communicatie van belang gebleken bij de reductie van het verzuim. Zo is bijvoorbeeld informatie verstrekt over de mogelijkheden in verlofopname (ook een uur is mogelijk) en de verschillende type zorgverlof.

Richtlijnen, zoals afhandeling binnen 24 uur na melding, maken het leidinggeven-

den en P&O makkelijker om snelle en passende ondersteuning te bieden aan zieke medewerkers.

Bij aanvang vonden veel medewerkers het een "streng aanpak", die wel duidelijk en transparant is. Het werd gewaardeerd dat iedereen in de organisatie met deze aanpak gelijk wordt behandeld.

### Opbrengsten voor organisatie, medewerkers en cliënten

Zorggroep de Vechtstreek heeft haar verzuim in 2012 weten terug te dringen tot gemiddeld 3,5 procent. Een aantal maanden zat dit gemiddelde zelfs onder de 3 procent. In de Vernet Verzuimnetwerk Health Ranking Award is Zorggroep de Vechtstreek als derde van de branche Verpleeg- en verzorgingshuizen en Thuiszorg (VVT) in Nederland geëindigd, met een rapportcijfer 9,2. Met de verzuimreductie heeft Zorggroep de Vechtstreek in 2012 ruim 70.000 Euro bespaard.

Het bestuur en management hebben vorig jaar besloten deze besparing om te zetten ten gunste van het leef- en werkklimaat van cliënten en medewerkers.

Aan medewerkers is gevraagd om met creatieve en innovatieve zorg-ideeën te komen, waarbij zorg en aandacht voor elkaar centraal stonden. Op 14 maart jongstleden is bekend gemaakt welk idee ten uitvoer zal worden gebracht. Binnenkort zal een "verwendag" plaatsvinden op de locaties Breukelen, Loenen aan de Vecht en Kockengen voor alle medewerkers & cliënten: een plezierige dag waarin via kunst, theater, muziek,

en ontspanning aandacht wordt besteed en waardering wordt gegeven aan de medewerkers en cliënten. Ook zal een WII-systeem en een breedbeeld televisie worden aangeschaft, waardoor medewerkers en cliënten fit kunnen blijven en plezier kunnen maken. Andere ideeën waren ondermeer het verbeteren van de keukenfaciliteiten, het inrichten van een verhalentafel en vaker samen met de cliënten eten.

Met de realisatie van de plannen worden niet alleen medewerkers beloond, maar zorgt Zorggroep de Vechtstreek ook voor een verbetering van de dienstverlening. ■

### De gouden tip:

"De gouden tip voor collega-ondernemers die ook in duurzame inzetbaarheid willen investeren is om te luisteren en om medewerkers uit te dagen om mee te denken."

Zorggroep de Vechtstreek wil op het gebied van wonen, welzijn en zorg vraaggerichte zorg en ondersteuning bieden die zoveel mogelijk aansluit bij de wensen en behoeften van cliënten. Bij Zorggroep de Vechtstreek werken circa 300 medewerkers en 350 vrijwilligers voor ruim 380 cliënten.



## Optimaal aan de slag

De meeste mensen zijn van nature bereid om er in hun werk 'iets van te maken'. Medewerkers in de zorg beleven veel plezier in hun dagelijkse werkzaamheden, zo blijkt uit cijfers van Arbo Unie. Ondanks dat zij een hoge werkdruk ervaren en te maken hebben met vermoeidheid.

Arbo Unie stimuleert de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de zorg. Bijvoorbeeld met trainingen en workshops zoals Vitaliteit in bedrijf en het Inzetbaarheid atelier.

**arbo  
unie** aan de slag

[www.arbounie.nl](http://www.arbounie.nl)



# PROJECT 'GEZOND EN ZEKER'

TEKST: ANGELIQUE VAN BEUZEKOM (COMMUNICATIEADVISEUR BIJ REGIOPUS)  
EN ELISE DISSELHORST (PROJECTLEIDER BIJ UTRECHTZORG)



**Fysieke belasting en agressie zijn vaak de oorzaak van verzuim en ziekte in de Nederlandse gezondheidszorg. Dit vraagt om preventiebeleid en aandacht voor deze thema's. In de praktijk blijkt echter dat de aandacht voor het terugdringen van de gevolgen van fysieke overbelasting en agressie na verloop van tijd inzakt of niet doordringt op de werkvloer. Collega's vervallen in oude gewoonten of zijn niet op de hoogte van het bestaan van nuttige informatie en tips. Voor deze continue aandacht op de werkvloer vervullen de ergocoach en de veiligheidscoach een belangrijke rol. Zij houden deze thema's op de agenda.**

Gezond & Zeker is een landelijk initiatief van Stichting RegioPlus, gericht op het ondersteunen van medewerkers in zorg en welzijn die zich bezighouden met het terugdringen van de gevolgen van fysieke overbelasting en agressie op de werkvloer. Gezond & Zeker wordt ondersteund door het ministerie van VWS. Utrechtzorg coördineert deze activiteiten in de provincie Utrecht. Deelnemers van Utrechtzorg worden geïnformeerd over regionale en landelijke activiteiten en ontvangen het Gezond & Zeker Magazine. Ergocoaches, veiligheidscoaches, arbo-coördinatoren, p&o medewerkers en andere betrokken kunnen zich op de website van Gezond & Zeker aanmelden om dit vakblad en de digitale nieuwsbrief gratis te ontvangen en op de hoogte te worden gehouden van landelijke en regionale bijeenkomsten.

Op [www.gezondenzeker.nl](http://www.gezondenzeker.nl) zijn ook veel gratis e-learningmodules te vinden die niet alleen interessant zijn voor ergocoaches en veiligheidscoaches, maar voor alle medewerkers in zorg en welzijn die gezond en zeker willen werken.

## Agressie in zorg en welzijn

Medewerkers in zorg en welzijn kunnen bij hun werk te maken krijgen met cliënten die vanwege hun ziektebeeld, persoonlijkheid, of vanuit wanhoop, ellende of frustratie lastig gedrag vertonen. Ook kunnen zij te maken krijgen met pesten op het werk.

Veiligheidscoaches kunnen een belangrijke bijdrage leveren bij het verminderen van de gevolgen van agressie op de werkvloer. Op de website van Gezond & Zeker staat achtergrondinformatie, informatie over de oorzaken en de risico's van agressie en de mogelijkheden om agressie aan te pakken. Naast veel praktische tips is er een groot aantal folders beschikbaar om dit arbo thema onder de aandacht van uw medewerkers te brengen.

## Fysieke belasting

Ergocoaches zijn niet meer weg te denken uit zorg en welzijn. Meer dan 80 procent van de zorg- en welzijnsinstellingen heeft ze. Zij zorgen op de werkvloer voor structurele aandacht voor fysieke belasting en stimuleren collega's om veilig te werken. Uit onderzoek is gebleken dat ergocoaches een positieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van werken en de zorg voor cliënten. Voor continue aandacht voor fysieke belasting vervult de ergocoach een belangrijke rol. De aandacht gaat dan uit naar ergonomie ten aanzien van fysieke belasting in bredere zin; naast tillen, bukken en knielen, gaat het ook om beeldschermwerk, huishoudelijk werk en de werkhouding in de keuken.

## Meer informatie

Bij vragen over het Gezond & Zeker Project kunt u opnemen met Utrechtzorg, via 030 634 08 08 of via: [edisshorst@utrechtzorg.net](mailto:edisshorst@utrechtzorg.net). Kijk op [www.utrechtzorg.net](http://www.utrechtzorg.net) of [www.gezondenzeker.nl](http://www.gezondenzeker.nl) voor meer informatie of het aanvragen van informatiemateriaal. ■

RegioPlus is het samenwerkingsverband van zeventien regionale arbeidsmarktorganisaties van werkgevers in de sector zorg en welzijn. Utrechtzorg is de arbeidsmarktorganisatie voor de provincie Utrecht.

# VAKMAN NIEUWE STIJL

TEKST: ASTRID HAZELZET (SENIOR ONDERZOEKER BIJ TNO) AFBELDING: TNO

**Vakmanschap gaat over kennis en vaardigheden en blijvend leren. De veranderingen in het werk volgen elkaar in snel tempo op, waardoor kennis snel veroudert. Daarnaast is het niet meer vanzelfsprekend een 'baan voor het leven' te hebben. Duurzame inzetbaarheid en behoud van vakmanschap hebben dan ook een directe relatie. Kansen op werk en behoud van werk worden verhoogd als medewerkers de ruimte nemen en krijgen hun vakmanschap te blijven ontwikkelen. Immers, zij moeten in staat zijn om tegemoet te blijven komen aan de andere én hogere eisen die hun werkgevers aan hen stellen, bijvoorbeeld door de introductie van nieuwe technieken.**

Meegaan met veranderingen vraagt inzet van werkgevers én van medewerkers zelf. De vakman die zich zelfstandig in zijn vakgebied blijft ontwikkelen en er voor zorgt aantrekkelijk te blijven voor huidige én toekomstige werk- en opdrachtgever(s) is te typeren als de 'Vakman Nieuwe Stijl'. De Vakman Nieuwe Stijl is in staat om continu en zelfstandig te werken aan het eigen vakmanschap. Daarbij speelt hij/zij in op veranderende eisen rond werk en het vak. Maar over welke competenties dient de 'Vakman Nieuwe Stijl' te beschikken om zich zelfstandig te kunnen blijven ontwikkelen in zijn of haar vakgebied? In dit artikel wordt op deze vraag antwoord gegeven.

*Sanders, J., Keijzer, L., Cremer, R. (2011). De Vakman Nieuwe Stijl. Competenties kenmerken en ontwikkeling en contouren voor een passende leer-werkomgeving. Hoofddorp: TNO.*

## Competenties van de Vakman Nieuwe Stijl

Uit een onderzoek van TNO (Sanders, e.a., 2011) blijkt dat de Vakman Nieuwe Stijl naast de actuele vakkennis en vaardigheden, over specifieke competenties beschikt. De Vakman Nieuwe Stijl is een werknemer die in staat is om de regie te nemen over zijn of haar eigen ontwikkeling. Daartoe zijn zelfsturing-competenties noodzakelijk. Die zelfsturingcompetenties maken dat iemand in staat is zelf keuzes te maken uit geboden mogelijkheden om zijn of haar kennis en vaardigheden te verbreden of verdiepen. Leren en ontwikkelen doet de Vakman Nieuwe

Stijl dus (zelf)bewust, hij of zij weet een passende leerstrategie te kiezen, kan op zijn of haar prestatie reflecteren en is in staat om in groepsverband te leren. Hieruit vloeit voort dat sociale en communicatieve vaardigheden en het kunnen en ook willen participeren in netwerken onmisbare competenties zijn voor de Vakman Nieuwe Stijl. Ook E-skills en het kunnen omgaan met sociale media blijken competenties te zijn die de Vakman Nieuwe Stijl nodig heeft om richting te geven aan zijn of haar eigen ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan het delen van kennis en ervaringen via chatrooms of discussiegroepen, waarin 'vakgenoten' participeren.

De Vakman Nieuwe Stijl wil dus graag leren, maakt beter gebruik van zijn probleemoplossend vermogen, leert meer van e-learning en online leeroplossingen, profiteert meer van leerervaringen die zich op de werkvloer voordoen en functioneert beter in teamverband dan mensen die deze competentie minder beheersen.

De competenties die de Vakman Nieuwe Stijl bezit zijn als volgt:

### Zelfsturend leren:

Leerstrategieën (persoonlijke doelen stellen en acties plannen om die doelen te bereiken);

Eigen regie (zelf bepalen waar je beter in wilt worden in je werk, hulp vragen aan anderen om beter te worden);

Zelf-/werkreflectie (nadenken hoe je je werk aanpakt en wat je daarvan kan leren);

Samenwerkend leren (anderen vragen beter te worden in je werk en hulp vragen van anderen om beter te worden in jouw werk).

### Netwerk-vaardigheden:

Eigen netwerk opbouwen (contact leggen met anderen, binnen en buiten je organisatie om beter te worden in je werk);

Netwerk onderhouden (contact houden met mensen uit je netwerk, ook als je ze nu niet nodig hebt);

Bijdragen aan netwerk (jouw kennis met anderen uit je netwerk delen, ook op eigen initiatief);

Gebruiken netwerk (goed kunnen inschatten wat je aan anderen uit je netwerk hebt en gebruik maken van hun kennis en kunde om beter te worden in je werk).

### E-skills:

E-skills algemeen (computervaardigheden);

E-skills informatie (informatie op het internet kunnen opzoeken, weten of deze informatie nuttig en betrouwbaar is en informatie kunnen delen met anderen);

E-skills mensen (mensen op internet kunnen vinden, weten of deze mensen nuttig en betrouwbaar zijn en contact kunnen leggen met anderen via internet).

#### Ondersteunende vaardigheden:

Geloof in eigen kunnen (het vertrouwen dat je je werk goed doet en dat je nodig beter kunt worden in je werk);

Motivatie (tijd en moeite willen besteden om beter te worden in je werk).

## Randvoorwaarden in de organisatie

Echter, om daadwerkelijk vakmensen in staat te stellen zelf de regie te nemen over hun eigen ontwikkeling is een integrale benadering nodig. Dat wil zeggen gericht op de werknemer, werkgever én de opleider. Immers, de werkgever moet voor de werknemer de juiste voorwaarden scheppen om de eigen regie ter hand te kunnen nemen. En de opleider dient leeroplossingen aan te bieden die passen bij de situatie en leerbehoeften van de werknemer.

De randvoorwaarden, zoals in de organisatie vereist zijn om te komen tot een leercultuur waar de vakman nieuwe stijl zich optimaal kan ontwikkelen, zijn gebaseerd op het volgende model:

#### Richting:

Beleving van de duidelijkheid over de toekomstvisie van het bedrijf en wat dat voor het werk betekent. Van de afdeling, teams en individuele medewerkers.

#### Ruimte:

Beleving van de hoeveelheid tijd en middelen die beschikbaar zijn om beter te worden in het werk, op een manier die bij de werknemer past.

#### Ruggensteun:

Beleving van de steun en waardering die werknemer van het bedrijf krijgt om beter te worden in het werk.

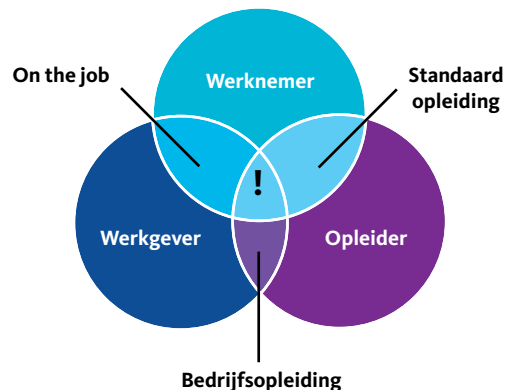
## Uitdagingen voor de opleiders

Voor opleiders ligt vervolgens de uitdaging in het bieden van leeroplossingen die aansluiten op de Vakman Nieuwe Stijlcompetenties. Zij moeten kritisch kijken of hun leeroplossingen de Vakman Nieuwe Stijl competenties versterken en zo nodig hun aanbod moderniseren. Daarnaast is het van belang dat de leeroplossingen passen binnen de context (randvoorwaarden) van het bedrijf. Kortom, de rol van de opleider verbreedt zich meer en meer van aanbieder naar adviseur op het vlak van loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Het succes van een leeroplossing valt of staat bij de uiteindelijke toepassing in de praktijk. Dit is voor de zorg niet veel anders dan voor bijvoorbeeld de techniek.

## Succesfactoren

Als u aan de slag wilt met het ontwikkelen van de Vakman (of vrouw) Nieuwe Stijl is het goed om een aantal succesfactoren voor de aanpak mee te nemen.

- Creëer een integrale **digitale leeromgeving** tussen de drie actoren werknemer, werkgever en opleider. De ervaring laat zien dat de eerste stap naar Vakman Nieuwe Stijl begint met integraal inzicht voor zowel werkgever, werkne-



“Vakman Nieuw Stijl” is een innovatief integraal programma van TNO om werkgever, werknemer en opleider te versterken en te verbinden bij het werken aan vakmanschap.

mer als opleider. Zorg ervoor dat behoeften, kenniseisen en opleidingsmogelijkheden inzichtelijk worden gemaakt.

- Maak een **opleidingsmatrix** met alle opleidingen die u als werkgever medewerkers aanbiedt. Geef in deze matrix aan welke opleidingen u wel en welke u niet vindt passen bij de Vakman Nieuwe Stijl. Geef ook aan of u de opleiding vindt aansluiten bij de praktijk.
- Geef de medewerker **inzicht in zijn eigen competenties**, welke hij nog kan versterken en wat hij kan doen om dat te bereiken. Biedt de medewerker tevens inzicht in de opleidingen die binnen de organisatie tot de mogelijkheden behoren. Bijvoorbeeld door middel van quickscans, die de medewerker laagdrempelig voor zichzelf kan toepassen.
- Zorg ervoor dat u als werkgever **inzicht krijgt in het rendement** van opleidingen. Bijvoorbeeld door middel van een Return on Investment Tool.
- **Evalueer** de opleidingen op resultaat en praktische toepasbaarheid. Ga vervolgens met de opleider in gesprek over optimale aansluiting van de leeroplossingen.
- Maak de **verbinding** met strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid. De ontwikkeling van vakmanschap hangt samen met de richting die de organisatie in de toekomst opgaat.

Het ontwikkelen van vakmanschap is een uitdaging voor werkgever, werknemer en opleider. Up to date blijven in kennis en vaardigheden voor de huidige functie dan wel het opdoen van nieuwe kennis om de kansen op andere functies binnen of buiten de organisatie te vergroten zijn de uitdagingen voor de werknemer. Voor organisaties ligt hier de uitdaging om te blijven beschikken over medewerkers met de juiste kennis nu en in de toekomst! ■

### De gouden tip:

“Stel de vakman centraal als regisseur van zijn eigen ontwikkeling om aantrekkelijk te blijven voor de huidige en toekomstige werk- en opdrachtgever(s).”

# WAT BEWEEGT DE MENSEN?

TEKST: ELS VAN BATUM (DIRECTEUR PERSONEEL EN ORGANISATIE BIJ BILDERBERG) FOTO: BILDERBERG

Passie en bezieling hebben te maken met de context waarin wij als mensen leven. Een (onverwachte) aanleiding in onze omgeving kan ons op een spoor zetten; kan ons trickeren om een richting in te slaan. Zo kan iemand die jarenlang buschauffeur is geweest ineens de zorg in willen, omdat 'iets' in zijn omgeving bij hem een passie losmaakt. In oorzaak en gevolg zegt Aristoteles: 'het levende wezen beweegt en verplaatst zich immers onder invloed van begeerte of keuze wanneer iets erin als gevolg van een waarne-

ming of een voorstelling een bepaalde verandering heeft ondergaan'. Motiveren gaat om de ander: wat heeft de begeerte bij de ander opgeroepen, wat wil de ander verder onderzoeken? Vaak zien we dat regels en denken in onmogelijkheden en belemmeringen de boventoon voeren, terwijl motivatie juist ontstaat als we vanuit onze beweegredenen handelen. Als je als mens getroffen wordt, geraakt door iets of iemand, aangesproken wordt, dan kom je in beweging. Veranderingen komen dus vooral van bevlogen individuen.

## Motivatie

Een van de meest invloedrijke modellen over motivatie is van Appelbaum (2000). Hij geeft aan dat er iets bestaat waardoor medewerkers ertoe aangezet, overtuigd, overgehaald of gestimuleerd worden om harder hun best te doen of innovatiever te zijn, dan ze normaal gesproken zouden zijn of in het verleden zijn geweest. Dit gedrag wordt 'discretionair' genoemd, omdat het niet verplicht is en niet kan worden afgedwongen, het moet van de mensen zelf komen. Appelbaum redeneert dat er drie componenten zijn die samen discretionair gedrag van medewerkers beïnvloeden. Mensen presteren goed als

- ze daarvoor de 'kennis en kunde' bezitten of kunnen ontwikkelen (**ability**),
- als ze de juiste 'prikkel en stimuli' krijgen (**motivation**) en
- als ze de 'gelegenheid krijgen inspraak te leveren en te participeren' (**opportunity to participate**).

Door inzet van HR-praktijken kunnen deze componenten gecreëerd worden waardoor er een High Performance Work System (HPWS) ontstaat die de organisatieprestatie beïnvloedt.

*Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off. Ithaca, NY: Cornell University Press.*

## Bilderberg "on the move"

Bilderberg heeft talent en motivatie als vertrekpunt genomen om medewerkers de gasten te laten bedienen. Gemotiveerde medewerkers die met plezier hun werk doen zijn voor hen de belangrijkste uitgangspunten voor een hoge service en gasttevredenheid. Bilderberg vindt het belangrijk dat medewerkers en leidinggevendenden de ruimte en mogelijkheden krijgen om te ontdekken, te leren en te groeien. Ze zijn "On the Move". Samen met medewerkers is de organisatie een ontdekkingsreis gestart: een ontdekking van de organisatie, de gasten, collega's en het individu.

---

**"Ik ben ervan overtuigd dat we als organisaties elkaar kunnen inspireren en veel van elkaar kunnen leren. Ik nodig jullie van harte uit om je eigen beweging te creëren en het avontuur aan te gaan met elkaar, met mij en met de samenleving."**

---





“Samen op reis” is een hele ervaring waarbij betrokkenheid, waardering en vertrouwen centraal staan. Leidinggevenden bij Bilderberg krijgen veel verantwoordelijkheid om het werk uit te voeren op een wijze waarvan zij denken dat die de beste is. Kwaliteit gaat boven kwantiteit. Dat betekent bijvoorbeeld dat ze liever zien dat kamers goed schoongemaakt zijn, dan dat ze klokken op tijd. Leidinggevenden werken mee met de medewerkers, ervaren wat de medewerkers ervaren en kunnen zo de rol van coach op zich nemen. Zo leren ze de belevingswereld van de ander kennen en staan ze dichtbij de mensen.

Van medewerkers wordt flexibiliteit verwacht. Ze werken niet alleen in hun eigen hotel, maar kijken geregeld over de eigen grenzen heen. Ze doen nieuwe ideeën op, leren meer van hun collega's kennen en krijgen zicht op elkaars werkwijze. Nieuwe motivatie, ideeën en plezier in het werk ontstaan geregeld door met elkaar in gesprek te gaan, door aan te geven waar we mee zitten en buiten de gebaande paden te treden.

### Tips voor de zorg

De vergelijking tussen het werken bij Bilderberg en het werken in de zorg is snel gemaakt. Het werk in de huishouding is lichamelijk zwaar, de medewerkers worden ouder, er zijn weinig carrièrepaden omhoog, er zijn veel parttime werknemers en de economische situatie zorgt voor druk. De grootste gemene deler is dat er gasten / cliënten worden verzorgd.

Els van Batum, directeur P&O bij Bilderberg, adviseert zorgorganisaties om medewerkers gepassioneerd en met plezier aan het werk te houden en heeft hierbij de volgende tips:

- Ga op zoek naar de paretjes in de organisatie. Medewerkers doen zoveel mooie dingen, er zijn zoveel verborgen talenten. Maak ze zichtbaar en besteed er aandacht

aan. Dat geeft energie.

- Creëer in **samspraak** met je collega's en anderen een plek voor jezelf, waarin jij tot bloei kan komen.
- Geef leidinggevenden de **ruimte** om het werk te doen zoals zij dat het beste achten. Geef ze ook de ruimte om hun medewerkers de ruimte te geven. Zorg voor faciliteiten voor zowel leidinggevenden als medewerkers.
- **Houd vol**. Aandacht voor medewerkers staat op gespannen voet met de financiën. Blijf volhardend en blijf geloven in jouw visie op medewerkers.
- Begin **klein** en houd het **praktisch**. Kijk naar een groep medewerkers die als voorbeeld dient voor de rest van de organisatie.
- Laat vooral leidinggevenden en medewerkers hun verhaal doen. Hun ideeën en verhalen zijn inspirerend voor iedereen in de organisatie.
- **Luister** als leidinggevende en onderken in welke richting iemand beweegt. Stimuleer uitwisseling en kennisdeling. Een andere context, een andere belevingswereld en een kijkje buiten de eigen afdeling geven inspiratie en halen drempels weg.
- **Vier je successen**. We zijn geneigd van het ene naar het andere te rennen. Stilstaan bij dat wat je hebt bereikt, de tijd nemen om terug te kijken en met elkaar trots te zijn op het resultaat wordt vaak vergeten. ■

Bilderberg heeft afgelopen jaren een bijzondere ontwikkeling doorgemaakt en is één van de koploperbedrijven in Nederland op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Er zijn veel raakvlakken met de zorg, waardoor we veel van hun leerervaringen goed kunnen gebruiken.

# BEVLOGEN MEDEWERKERS LEVEREN WINST OP!

TEKST: ELISE DISSELHORST (PROJECTLEIDER UTRECHTZORG)

**Willem van Rhenen is hoogleraar Engagement & Productivity aan de Nijenrode Business Universiteit en werkzaam bij 365. Hij licht toe wat het belang is van bevlogen medewerkers en hoe je als organisatie de bevlogenheid van medewerkers kunt stimuleren.**

## Engagement (bevlogenheid) en productiviteit

Als mensen meer bevlogen zijn zie je dat ze in hun performance en productiviteit veel beter zijn dan mensen die dat niet zijn.

Bevlogenheid wordt bepaald door drie dingen.

1. **Energie:** hoeveel energie heb je? Als je veel energie hebt dan bruis je en heb je veel zin om naar je werk te gaan.
2. **Toewijding:** ben je trots op de organisatie waar je werkt en het werk dat je doet?
3. **Absorptie:** als de tijd vliegt.

Als alle drie deze zaken goed zitten dan is iemand bevlogen.

Productiviteit is veel moeilijker te definiëren en daardoor ook lastig te onderzoeken. Daarom wordt bij het onderzoek vaak gekeken naar de beleving van mensen zelf om de productiviteit aan af te meten: "als je kijkt naar je eigen prestatie, vind je dan dat je goed of matig presteert?" Toch zijn er wel wat objectievere maten. Uit onderzoek blijkt dan "dat mensen die bevlogen zijn, 20 procent meer productiviteit leveren dan mensen die dat niet zijn. Dus als je een fulltime werkweek hebt, krijg je er een gratis weekenddag aan output bij. Die mensen zijn dus veel efficiënter en effectiever. Je moet ze dus in die bevlogen situatie weten te behouden of weten te krijgen."

## Energiebronnen

Voor organisaties is het belangrijk om veel meer ruimte te creëren. Burn-out en stress worden heel vaak toegeschreven aan zogenaamde stressoren, zoals teveel, te ingewikkeld en te inspannend werk. Dit klopt, maar is maar ten dele waar. Het probleem zit hem nooit in te veel en te ingewikkeld werk alleen, maar het probleem zit er onder. Organisaties kunnen de bevlogenheid van hun medewerkers beïnvloeden door te sturen op de resources, de psychologische basisbehoeften van de mens. Onderzoekers Deci en Ryan hebben drie basisbehoeften benoemd: verbinding, groei en ontwikkeling en autonomie. Deze drie basisbehoeften zie je bij alle

mensen terug, hoewel er altijd wel één dominanter aanwezig is. De ene mens wil meer in verbinding staan met anderen, de ander wil groeien en zich ontwikkelen en je hebt werknemers die met name hun energie halen uit de mate van autonomie. Iemand krijgt pas last van teveel of te ingewikkeld werk als er te weinig resources aangeboden worden of als ze daar niet bij kunnen.

"Tegen gestreste mensen zeggen we vaak dat ze even rustig aan moeten doen, terwijl we een lege telefoon ook niet onder de deken leggen om "uit te rusten". Ook een mens laadt pas weer op als hij of zij dingen doet die energie geven. Ieder mens heeft een dominante energiebron en moet er achter komen welke dat is. Een werkgever kan hierin faciliteren, hier oog voor hebben. En daar kun je samen een plan op maken door zaken te bieden waardoor mensen echt tot bloei komen. En als mensen tot bloei komen, krijg je een heel positieve spiraal."

## Zingeving en verbinding

Juist zingeving en verbinding zijn voor veel medewerkers in de zorg heel belangrijk. De heer van Rhenen ziet dat veel mensen die voor de zorg hebben gekozen uiteindelijk vervreemd raken doordat de focus op efficiency, commercie en proces komt te liggen. "Als je de verbindende aspecten uit het werk gaat weghalen heb je echt een issue en dat is een van de lastigste vraagstukken van dit moment." Als organisatie moet je er voor zorgen dat medewerkers aangesloten blijven of raken op hun resources, want dat maakt ze bevlogen. Bevlogenheid is eigenlijk een state of mind en beïnvloedt gedrag. En goed gedrag helpt om de missie van de organisatie te verwezenlijken. Als je mensen geen resources aanbiedt, dan zie je ze vaak in de stress schieten. Als ze gestrest zijn laten ze ook niet het gedrag zien wat je graag wilt en daarmee realiseer je dus ook niet de missie die je hebt bepaald. De heer Van Rhenen adviseert organisaties die hiermee aan de gang willen om eerst een meting te doen hoe de verdeling er bij medewerkers uit ziet qua energie / toewijding, want "meten is weten." Vervolgens kun je op individueel en op collectief niveau gaan kijken wat energiebronnen zijn. Per organisatie zijn er verschillen. Als je weet hoe de organisatie er voor staat kun je hier op inzetten. "Zorg er voor dat mensen in hun kracht komen." ■

### De gouden tip:

"Voor de zorg geldt gemiddeld genomen: "Let op verbinding en relaties". Hierbij gaat het om de verbinding leidinggevende en medewerker, tussen collega's onderling en tussen de zorgverlener en patiënt."

# TYPECASTING IN DE ZORG?

TEKST: HENK LYKLEMA EN MARIEKE VAN DER MEIJ (LOOPBAANCOACHES BIJ HET MOBILITEITSCENTRUM VAN ZUWE HOFPOORT ZIEKENHUIS EN CAREYN)

“En? Nog nagedacht over cursussen of een opleiding?” Zo eindigt vaak een functionerings- of POP gesprek. Formulier in het dossier: klaar. Door de waan van alledag is er geen tijd om stil te staan bij de match tussen medewerker en functie en bij belangrijke groeiprocessen van medewerkers. Het gesprek beperkt zich vaak tot het inventariseren van iemands kennis en vaardigheden (de beroepsmatige ontwikkeling) en gaat minder over motivatie en persoonlijke ontwikkeling.

## Houd rekening met verschillende levensfasen van medewerkers

De Chinezen kennen een gezegde: je hebt 20 jaar om te leren, 20 jaar om te strijden en 20 jaar om wijs te worden. Nou worden Chinezen vast ouder dan 60, maar de levensfasen zijn onmiskenbaar.

Een mens leert in verschillende levensfasen op een heel ander wijze, en iemands motivatie en wensen ten aanzien van de functie veranderen mee. Belangrijk om bij stil te staan en rekening mee te houden.

## Zet persoonlijke groei van medewerkers centraal

Medewerkers die in hun talent gezien en uitgedaagd worden dragen bij aan een gezonde werksfeer, halen voldoening uit hun werk en zijn loyaal aan de organisatie. Deze medewerkers zijn creatiever, productiever en verzuimen minder. Motivatie is de grootste voorspeller van “job succes”. De rest valt aan te leren. Ineens is het denkbaar dat een apothekersassistente internationaal handelsmanagement gaat doen. Wie weet is zij over 5 jaar een

voortreffelijke manager farmacie? Of een radiologisch laborante die de OK logistiek gaat doen? Een ervaren veranderingsmanager uit de Thuiszorg kan uitstekend kleinschalig wonen vormgeven, mits er niet enkel vanuit het CV wordt gedacht. Hier ligt de sleutel tot duurzame inzetbaarheid: Juist vanuit de persoonlijke groei (en dus motivatie en het leren) van medewerkers denken geeft een grotere beweeglijkheid en dus duurzamere inzetbaarheid. Nieuwe trend: “typecasting “in de zorg?

## Ga in gesprek met elkaar

Dit vergt echter een ander soort dialoog van de leidinggevende met de medewerker dan over welke cursus nodig is. Namelijk het in kaart brengen van iemands persoonlijke groei en wat daar bij past. Ook bij het vervullen van vacatures zou het goed zijn te kijken naar de persoonlijke ontwikkeling in plaats van puur naar kennis en vaardigheden. Zo worden de schotten in de Gezondheidszorg niet meer onneembaar.

Elke dag zien Henk Lyklema en Marieke van der Meij bij het Mobiliteitscentrum mensen worstelen met vraagstukken over hun loopbaan, motivatie en ontwikkeling. Door de persoonlijke groei centraal te stellen is het gelukt om jaren achtereen medewerkers te plaatsen op soms onverwachte plekken – en daar werken ze nog steeds met veel plezier! Sterker nog: sommigen zijn al bezig met vervolgstappen! Misschien een idee om het hier eens over te hebben bij het volgende POP gesprek? ■



Het Mobiliteitscentrum van Zuwe Hofpoort ziekenhuis en Careyn is een centrum voor loopbaancoaching, reïntegratie en herplaatsing voor eigen medewerkers en externen. Ook deelnemers van Utrechtzorg kunnen van de expertise en begeleiding van het Mobiliteitscentrum gebruik te maken. Het gaat dan om een breed spectrum aan diensten zoals coaching, individuele trajecten, reïntegratietrajecten (eerste en tweede spoor), inspiratie groepen en trainingen. Wilt u ook gebruik maken van de mobiliteitsdiensten dan kunt u contact opnemen met [secretariaat@utrechtzorg.net](mailto:secretariaat@utrechtzorg.net) of met [mobiliteitscentrum@zuwehofpoort.nl](mailto:mobiliteitscentrum@zuwehofpoort.nl)

### De gouden tip:

“Juist vanuit de persoonlijke groei van medewerkers denken geeft een grotere beweeglijkheid en dus duurzamere inzetbaarheid.”



# TIPS VOOR EEN GOEDE WERK-PRIVÉ BALANS

TEKST: GERDA WELLEWEERD (HET ONTWIKKELAARSGILDE) AFBELDING: INTERMEDIAR, WWW.LIFEWORKEDESIGN.NL

Eén van de thema's die van invloed zijn op de inzetbaarheid is de manier waarop de medewerker in staat is te komen tot een goede werk-privé balans. Uit diverse onderzoeken blijkt dat deze (on)balans van grote invloed is op werkplezier en prestatie. Uit cijfers van het NIBUD (2012) blijkt bijvoorbeeld dat medewerkers die te maken hebben met financiële problemen gemiddeld 20% minder productief zijn en 14 dagen meer ver-

zuimen dan medewerkers die er financieel goed voor staan. Uit onderzoek van TNO blijkt dat er een sterk verband is tussen werk-privé balans en psychische klachten. Hoewel ook hierbij de medewerker aan zet is, kan de organisatie hierin faciliteren, door onder meer de werk-privé balans bespreekbaar te maken en door niet alleen van medewerkers flexibiliteit te vragen, maar als organisatie ook flexibel te zijn.





In 2012 is Gerda Welleweerd gevraagd om bij een zorgorganisatie met teammanagers en medewerkers in gesprek te gaan over de thema's van duurzame inzetbaarheid. Hierbij stonden twee vragen centraal:

1. wat kan jij als medewerker doen om je eigen inzetbaarheid te bevorderen?
2. wat kan de organisatie (lees: het management) hieraan doen?

Tijdens interviews en in groepsgesprekken heeft Gerda Welleweerd met circa 120 mensen gesproken, afkomstig uit verschillende levensfasen en werk-privé omstandigheden (bijvoorbeeld: mantelzorgers, jonge medewerkers, medewerkers met kinderen, medewerkers met een oproepcontract, et cetera). In deze gesprekken kwamen waardevolle tips naar voren, die medewerkers met elkaar deelden en waaruit zichzelf ook inspiratie kregen. Deze groepsgesprekken op zichzelf gaven al een mooie dynamiek in de organisatie en hebben bij veel teammanagers en medewerkers geleid tot bewustwording met betrekking tot de eigen inzetbaarheid en de rol die zij daarin zelf hebben. Een aantal van deze tips en tricks die zij noemden met betrekking tot de werk-privé balans staan hierna beschreven, onderverdeeld naar tips voor medewerkers en tips voor de werkgever/leidinggevende.

### Tips voor medewerkers

- **Blijf in gesprek** op het werk over je werk-privé balans, met name als er sprake is van een onbalans. Geef bijvoorbeeld aan wat er in je privéleven aan de hand is, als dit van invloed is op het werk. Dat geeft begrip voor je situatie en mogelijk kunnen collega's met je meedenken.
- **Bewaak je eigen grenzen:** neem geen werk mee naar huis en ook geen privéaangelegenheden mee naar je werk.
- **Zeg tijdig 'nee'.** Dit geldt vooral voor medewerkers met zorg voor kinderen of ouders/verwanten (mantelzorgers). Deze – over het algemeen vrouwelijke – medewerkers zijn gewend te zorgen, zetten anderen altijd op de eerste plaats en cijferen zichzelf weg. Hierdoor is er een groot risico dat zij overbelast raken.
- **Leef bewust** en let zelf op je **werk-privé balans**. Wees jezelf ervan bewust dat de keuzes, die je maakt effect hebben op deze balans. Bijvoorbeeld: 'Kies ik ervoor om naar dat feest te gaan, terwijl ik al hoofdpijn heb, en meld ik me dan morgen ziek? Of kruip ik in mijn bed en ga morgen aan het werk?' Dit geldt uiteraard voor iedereen. Twee groepen springen er echter uit: de jonge medewerkers, die alles willen meemaken, maar ook leerlingen, die naast de combinatie werk-privé ook te maken hebben met leren (en soms nog een extra baan ernaast).
- Geef op tijd je wensen voor het rooster aan, wees hierin **flexibel** en regel ook de thuissituatie goed. Zet hiertoe je eigen sociale netwerk in, zodat je met vrienden en familie elkaar over en weer kunt helpen bij (oppas)problemen. Of vraag aan de school of zij op tijd om hulp willen vragen bij extra activiteiten, zodat je niet voor het blok gezet wordt.

### Tips voor de werkgever/leidinggevende

- Wees **extra alert** op (alleenstaande) kostwinners. Het komt voor dat zij bij meerdere werkgevers en/of op meerdere werkplekken werken om voldoende inkomen te verwerven. Dat geeft extra druk, omdat zij dan in verschillende situaties ingewerkt moeten zijn en steeds moeten switchen. Ga met hen in gesprek en probeer te komen tot grotere contracten, dat creëert rust.
- **Ondersteun** de medewerker bij de werk-privé balans door zo veel mogelijk rekening te houden met de wensen en persoonlijke omstandigheden ten aanzien van het rooster / de planning en door hierbij te letten op voldoende rust. Maak de privé situatie bespreekbaar en ga binnen het team op zoek naar oplossingen. Niet iedereen heeft dezelfde wensen (zie ook het artikel De kracht van de dialoog ).
- Er werden veel tips gegeven hoe om te gaan met het **rooster:**
  - verspreid (extra) vrije uren voor oudere medewerkers gelijkmatig over het jaar (niet opsparen voor een lange vakantie);
  - rooster naar het aantal uren dat in het contract staat en overstijg dit niet (uren gelijkmatig verdelen over de werkweken, tenzij een medewerker zelf aangeeft dit anders te willen);
  - oproepkrachten alleen oproepen bij tekorten en niet vooraf inplannen;
  - kom tegemoet aan vragen om specifieke diensten (bijv. alleen late diensten) of andere werktijden; in overleg met collega's binnen het team is vaak veel mogelijk;
  - zorg dat het rooster op tijd klaar is.
- Met betrekking tot **contracten** wordt het volgende genoemd:
  - contracten aanbieden uitgaande van de levensfase en hierin flexibel zijn, bijvoorbeeld grote contracten aan jonge medewerkers en alleenstaanden/kostverdieners, medewerkers met zorg voor jonge kinderen aanbieden tijdelijk minder te werken;
  - bij aanneming van nieuwe medewerkers specifiek letten op de levensfase waarin iemand zit (sluit de privé situatie aan op de gevraagde werktijden?). ■

#### De gouden tip:

“Bespreek de thema's rondom duurzame inzetbaarheid met groepen medewerkers, die in vergelijkbare levensfasen en werk-privé omstandigheden verkeren en laat ze met elkaar kijken naar hun eigen rol en wat ze van de organisatie verwachten. Juist door het delen van inzichten, ontstaat begrip en bewustwording: 'Hé duurzame inzetbaarheid, dat is echt van en voor mij!'”

# DE KRACHT VAN DE DIALOOG

TEKST: JAAP VAN DIJK (ADVISEUR BIJ BERCKELEY SQUARE, GENERATIE THEATER - ZIMBRA THEATER PRODUCTIES) AART BONTEKONING, (PARTNER MAGMA EN STUDELTA)

AFBEELDING: DIALOQUE LEARNING CENTRE

Centraal in de integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid staat de dialoog tussen medewerker en leidinggevende. In een dialoog weten partijen hun eigen en andermans belangen te integreren. Ze zoeken naar creatieve oplossingen, gaan cognitief en emotioneel de diepte in, spiegelen elkaar, voeren een open gesprek van volwassene tot volwassene, interveniëren om de ander tot vriendelijk gedrag te bewegen en weten van elke transactie een sociale in plaats van louter economische uitwisseling te maken.

Een goede dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden is alles behalve vanzelfsprekend. Veel leidinggevenden hebben moeite met de kunst van het luisteren, samenvatten en doorvragen. Zij geven liever (goedbedoelde) tips en adviezen. Deze tips en adviezen stimuleren de medewerker echter niet tot het nemen van regie over hun inzetbaarheid. Daar is een andere gesprekshouding voor nodig en andere vaardigheden. Wat gebeurt er nu in een goede dialoog?



- **Dialoog doe je samen:** samen denken, samenspraak en samenwerken zijn de pijlers van dialoog. Samen bereik je veel meer dan alleen. In dialoog ben je samen op zoek naar nieuwe en betere mogelijkheden
- **Dialoog maakt je los van patronen:** dialoog nodigt uit om “out of your box” te denken. Door actief te luisteren naar anderen én open te staan voor iets anders kom je gezamenlijk tot nieuwe inzichten en ideeën. Los van vaste (denk) patronen zie je de dingen op een frisse manier. Hierdoor dienen zich oplossingen aan die je van tevoren niet zou hebben bedacht.
- **Dialoog maakt je creatief:** creativiteit doet deelnemers aan de dialoog actief bijdragen aan vernieuwing. Geen variant van wat er al was, maar nieuwe creaties, vormgegeven door alle deelnemers. Ieders aandeel gaat op in een geheel waarin iedereen zich herkent. Een gezamenlijk ‘kunstwerk’ waar iedere deelnemer een hand in heeft gehad.
- **Dialoog versnelt door te vertragen:** aan een dialoog zit geen tijd, alleen een proces. Dialoog vraagt tijd en ruimte. Gras groeit ook niet harder door er aan te trekken... Tijdelijk vertragen levert vaak resultaten op die veel tijd besparen én energie geven. Je kunt je weg met meer plezier en succes vervolgen. Het is tijd om dat te ondervinden in dialoog.

### Benutten van de verschillen

De uitkomsten van een goede dialoog beperken zich vaak niet tot de enkelvoudige relatie medewerker – leidinggevende. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid vraagt om breder kijken en met collega’s creatief op zoek gaan naar oplossingen. De meeste teams bestaan uit medewerkers uit verschillende generaties: mensen in verschillende levensfasen en loopbaan, met andere interesses en drijfveren, andere leerstijlen of zienwijzen en andere privé omstandigheden. Juist deze verschillen bieden aanknopingspunten om tegemoet te komen aan de wensen en verlangens van medewerkers én aan die van de organisatie.

### De 4 generaties op een rij

De generaties van nu hebben hun eigen geschiedenis en rugzak vol met ervaringen. De loopbaan van mensen doorloopt vier basale fasen: leerling/junior, vakvolwassen/medior, leider en senior. Een generatie ‘schuift’ als het ware als groep door die loopbaanfasen heen. Daarnaast onderkennen we de verschillen in levenservaringen en persoonlijke situatie van de generaties (zoals trouwen, kinderen krijgen, mantelzorg voor ouders, et cetera). De volgende generaties zijn te onderscheiden met hun specifieke kenmerken (Aart Bontekoning):

- **De Generatie Y** (geboren tussen 1985 en 2000) zijn de junioren; ze zijn gericht op authenticiteit (laten zich niet leiden), een open mind en verbinden met alles en iedereen. Doen veel dingen tegelijk (multitasking).
- **De Pragmatische Generatie** is geboren tussen 1970 en 1985, is gericht op doen en versnelling, is snel afgeleid en heeft veel hinder van procedures en bureaucratie; zij zijn in de medior fase. Privé hebben ze het druk, hebben/krijgen kinderen, krijgen kansen in hun carrière en willen graag groeien.
- **De Generatie X** (1955-1970) zijn de huidige leiders. Samenwerken, verbinden en realisme zijn hun drijfveren. Op zoek

naar balans tussen inhoud en proces. Kinderen zijn wat ouder, maar ze hebben wel vaker zorg voor ouders of anderen (mantelzorg).

- Tenslotte is er **de Protestgeneratie** (1940-1955): zij zijn de nieuwe generatie vitale senioren, die, in tegenstelling tot de vorige generatie senioren, graag aan het werk willen blijven, maar dan wel aansluitend bij hun ervaringen en hun passie. Zij zijn idealistisch en protesteren tegen autoriteit. Privé zien we mantelzorg en een toename van gezondheidsklachten als belangrijke aandachtspunten. Het leren van nieuwe technieken en meegaan met de digitalisering wordt lastiger.

We zien dus grote verschillen in de loopbaanfase, dominante drijfveer en privé situatie tussen de generaties. In elk van de generaties ligt een schat aan (verschillende) kennis en ervaringen waar we allemaal van kunnen leren. In de praktijk zien we echter dat er nog geregeld onbegrip is tussen de generaties en we weinig laten zien van wat ons drijft en wie we zijn (het ‘generatieraadsel’). Toch zullen we binnen die verschillen de samenwerking moeten vinden.

### Een nieuwe uitdaging voor managers en HR

Voor het voeren van een dialoog gericht op creatieve oplossingen, zijn het ‘generatie leren’ en ‘generatiemanagement’ nieuwe taakgebieden voor managers en HR, zeker in organisaties met veel professionals. Generatiemanagement is erop gericht de samenwerking (of juist niet) tussen de verschillende generaties (het generatieraadsel) in organisaties beter te begrijpen én te benutten. Het gaat in de kern om twee essentiële zaken:

- **kennis ontwikkelen, overdragen en borgen.** De kwaliteit en continuïteit van het kennisproces staat of valt met de communicatie tussen mensen. En als het generatieraadsel die blokkeert, dan blokkeert de ontwikkeling, van het individu en van het geheel.
- **openheid en begrip** voor de persoonlijke situatie, drijfveren en inlevingsvermogen in de rugzak met ervaringen van de ander.

Voor HR en in het verlengde de leidinggevende betekent dit te durven kijken naar maatwerk oplossingen per individu en de ruimte durven nemen om af te wijken van de vaste regels. Generatiemanagement gaat over organisatieontwikkeling, waarbij het essentieel is dat de hele lijn van werkvloer naar directie (en terug) wordt gemobiliseerd en waarin mensen ‘echt’ met elkaar in gesprek gaan. ■

#### De gouden tip:

“Durf open het gesprek aan te gaan, met collega’s en leidinggevende om te kijken wie u bent, waar u staat en waar u naartoe wilt als professional en als persoon. De dialoog binnen en tussen generaties creëert doorbraken, doordat ‘de’ medewerker verdwijnt en mensen zich met elkaar verbinden op basis van wie ze zijn, een deel van hun geschiedenis en hun generatie, waarbij zakelijk en persoonlijk leven zich met elkaar vermengen.”

# ONZE LIEVE VROUWE STICHTING VERWEEFT DUURZAME INZETBAARHEID IN JAARGESPREEKEN

TEKST: ANOUK VAN LEUSSEN (HUYS VAN SCHRIFT), MARIE-HÉLÈNE VAN VLIET (ONZE LIEVE VROUWE STICHTING) EN ELISE DISSELHORST (UTRECHTZORG)

## Nu en in de toekomst inzetbaar

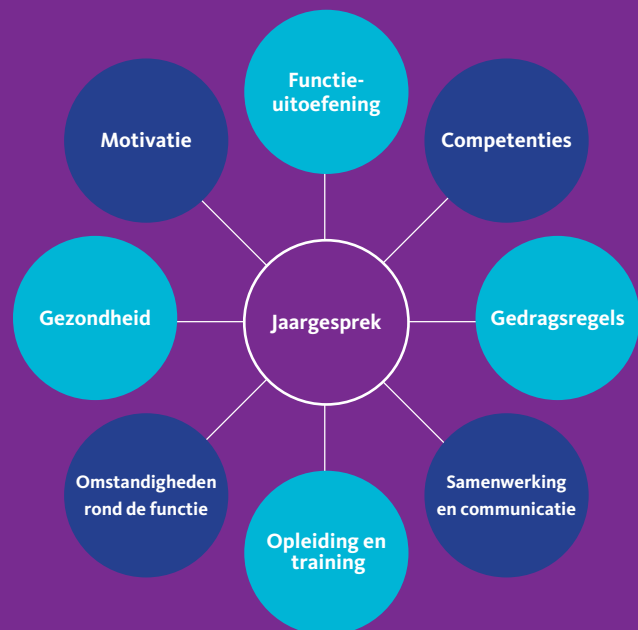
De ouder wordende zusters van de congregatie van Onze Lieve Vrouw van Amersfoort wonen in twee kloosterverzorgingshuizen en het Moederhuis van de congregatie. Eén van de kloosterverzorgingshuizen, Agnietenhove, is gelegen in het hart van het historische centrum van Amersfoort en biedt mogelijkheid tot intramuraal zorgverlening voor veertig vrouwelijke religieuzen. In totaal werken er ongeveer 170 medewerkers voor 'de zusters'. "Onze organisatie is een eindigende organisatie", vertelt personeelsfunctionaris Marie-Hélène van Vliet. "De zusters worden steeds ouder of overlijden. Ons kloosterverzorgingshuis in Bussum sluit in 2015, en ook Agnietenhove zal uiteindelijk sluiten. Onze medewerkers moeten straks dus de arbeidsmarkt weer op. De meesten werken hier echter al zo lang, dat hun werkervaring mogelijk verouderd is. Ze hebben bijvoorbeeld niet de cursussen gevolgd die voor functies bij andere organisaties wellicht nodig zijn. Met duurzame inzetbaarheid willen we dit opvangen."

## Inzetbaarheid en gezondheid onderdeel van gesprek

Duurzame inzetbaarheid is bij Onze Lieve Vrouwe Stichting verweven in de jaargesprekken. De stichting heeft samen met Human Capital Group een mooi model gemaakt voor functioneringsgesprekken waarin inzetbaarheid en gezondheid belangrijke onderdelen zijn. In de jaargesprekken zijn onderwerpen opgenomen die te maken hebben met duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld over motivatie, opleiding en gezondheid. Het geeft medewerkers en leidinggevendenden de kans om niet alleen naar de nabije toekomst te kijken, maar een stapje verder te zetten. Door met medewerkers over hun kijk op de toekomst te praten, proberen we ze te helpen en hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Daarnaast worden ze meer tevreden in hun huidige functie bij de Onze Lieve Vrouwe Stichting. Medewerkers komen te weten wat hun sterke en zwakke punten zijn en kunnen tegelijk open zijn over hun werk, de sfeer en alles wat daarbij hoort.

## Handvatten voor goede jaargesprekken

Om deze gesprekken optimaal te kunnen voeren, hebben alle leidinggevendenden een speciale training gevolgd. Ze hebben geleerd hoe ze door moeten vragen, en hoe ze privé zaken bespreekbaar kunnen maken. Medewerkers praten makkelijk over hoe het nu met ze gaat, maar praten over de toekomst blijkt lastiger. De spreek- en gesprekstraining heeft leidinggevendenden handvatten gegeven om goed jaargesprekken te voeren, zodat een beter resultaat wordt behaald. Daarbij wordt een vragenlijst gebruikt,



opgesteld met hulp van de Human Capital Group; van de mogelijke vragen bepalen medewerker en leidinggevende zelf welke onderwerpen ze willen bespreken.

## Resultaat voor organisatie en medewerker

Marie-Hélène van Vliet geeft aan dat de jaargesprekken ertoe leiden dat de organisatie makkelijker kan inspringen op speciale behoeftes van medewerkers. De organisatie kan maatwerk leveren, zoals een functieaanpassing wanneer het werk fysiek te zwaar wordt bevonden of het anders inzetten van verlofuren zodat per week minder gewerkt hoeft te worden. Bovendien krijgen medewerkers door de jaargesprekken een beter beeld bij hun eigen toekomstwensen. Medewerkers zijn dan ook tevreden. ■

### De gouden tip:

"De gouden tip voor collega-ondernemers die ook in duurzame inzetbaarheid willen investeren is dat je geen groot beleid met toeters en bellen op hoeft te stellen om duurzame inzetbaarheid succesvol te laten zijn."





## Wilt u de inzetbaarheid én de effectiviteit binnen uw organisatie verhogen?

Wij denken én doen graag met u mee!

Als manager of leidinggevende komt er veel op u af. PGGM helpt u, uw organisatie en uw medewerkers het werk zo optimaal mogelijk in te vullen. Ook bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Zo krijgt u workshops, informatie, advies en praktische handvatten om de vitaliteit van uw medewerkers te verbeteren. Denk aan het formuleren van passend HR-beleid, het opstellen en uitvoeren van een stappenplan of het verzorgen van de workshop *Zorg voor jezelf*.

**Wilt u meer informatie over onze werkwijze of over de workshop *Zorg voor jezelf*?**

Kijk op [pggm.nl/vitaliteit](http://pggm.nl/vitaliteit). Of neem contact op via (030) 277 55 32 of [hradvies@pggm.nl](mailto:hradvies@pggm.nl)



*Voor een waardevolle toekomst*

# (OOK) AAN DE SLAG MET DUURZAME INZETBAARHEID

TEKST: GERDA WELLEWEERD EN DENNIS LINDEBOOM (HET ONTWIKKELAARSGILDE)  
AFBEELDINGEN: NATIONAAL INZETBAARHEIDSPPLAN

Zoals we in de verhalen in dit magazine hebben gelezen is het thema “duurzame Inzetbaarheid” veelzijdig en vraagt de implementatie iets van organisatie en medewerker. Bij de implementatie is het erg prettig te beschikken over de juiste hulpmiddelen om op de bestemming te komen. Binnen de organisaties en in de markt is een scala aan hulpmiddelen ontwikkeld om in te zetten. De op deze pagina genoemde hulpmiddelen zijn ter inspiratie en in te zetten op een wijze en op die momenten die aansluiten bij de specifieke situatie van uw organisatie.

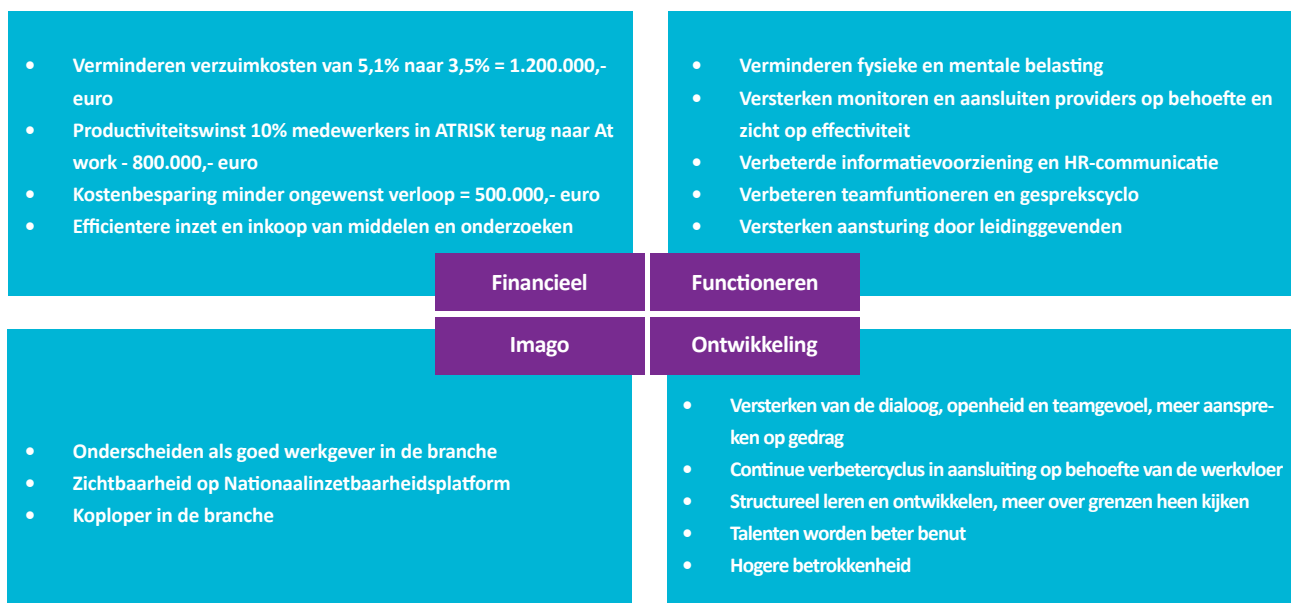
Tijdens onze trektocht hebben we hulpmiddelen nodig voor onze verschillende reisgenoten. Grofweg hebben we drie groepen reisgenoten: bestuur/MT, leidinggevend en medewerkers. Er zijn er natuurlijk meer, maar voor het overzicht houden we het hiertoe beperkt.

## Bestuur/MT

Het bestuur/MT staat voor de uitdaging de faciliteiten te bieden om leidinggevend en medewerkers te ondersteunen bij het werken aan inzetbaarheid. Beschikbare hulpmiddelen:

- Met een **oriëntatie- en behoeftemeting** kunnen aandachtspunten en gewenste oplossingsrichtingen van duurzame inzetbaarheid in kaart worden gebracht onder MT, leidinggevend, medewerkers en HR. Het resultaat is bedoeld als input voor een groepsbijeenkomst om tot gedeelde beelden en belangen te komen.

- Met een **scorecard** duurzame inzetbaarheid kunnen gewenste opbrengsten op strategisch niveau worden geformuleerd. Een scorecard kent bijvoorbeeld de gebieden financieel, imago, ontwikkeling en functioneren. Via Utrechtzorg hebt u ook toegang tot een rekentool duurzame inzetbaarheid om een business case te maken.
- Een **menukaart** brengt op een overzichtelijke wijze alle reeds bestaande interventies in beeld. Stel de menukaart beschikbaar aan leidinggevend en medewerkers. De winst is vaak groot!
- Ontwikkel **draaiboeken** voor bewustwordingsworkshops en inspiratieworkshops.
- Gebruik **spelregelkaarten** voor leidinggevend, medewerkers en organisatie om met elkaar de verantwoordelijkheden af te spreken. Een spelregelkaart is ervoor bedoeld elkaar aan te kunnen spreken.



## Leidinggevend

De leidinggevenden staan voor de uitdaging het gesprek aan te gaan met hun medewerkers en hen te ondersteunen bij het werken aan inzetbaarheid. Beschikbare hulpmiddelen:

- Leidinggevenden kunnen een **gespreksleidraad** gebruiken tijdens het gesprek over duurzame inzetbaarheid met hun medewerkers. Een vaste structuur geeft vertrouwen en helderheid.
- In een **teamprofiel** duurzame inzetbaarheid wordt van alle medewerkers een overzicht gemaakt van de inzetbaarheid en aandachtspunten hiervoor, zoals gezondheidsrisico's, gewenste kennis of verborgen talenten.
- In een teamplan duurzame inzetbaarheid kunnen leidinggevende en medewerkers zich committeren aan gemaakte afspraken en acties. HR ondersteunt waar nodig.
- Geef leidinggevenden inzicht in hun **eigen kennis en vaardigheden** en **benodigde randvoorwaarden** vanuit de organisatie, bijvoorbeeld door middel van een DI-thermometer Vitaal Leidinggeven.
- Een **intervisiestructuur** kan helpen om kennisuitwisseling tussen leidinggevenden te stimuleren.

## Medewerkers

De medewerkers staan voor de uitdaging zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun gezondheid, ontwikkeling en loopbaan. Beschikbare hulpmiddelen:

- **Persoonlijke inzetbaarheidsscan** en **actieplannen**. De scan dient voor het verkrijgen van inzicht in de persoonlijke situatie en ter voorbereiding op een gesprek. De actieplannen zijn bedoeld als hulpmiddel om de medewerker in de actiestand te brengen.
- Het is belangrijk dat medewerkers de **ruimte** hebben om hun actieplannen om te zetten in acties. Stel interventies ter beschikking die aansluiten op behoeften en aandachtspunten.
- Via **oefeningen** en **opdrachten** kunnen medewerkers zelf met hun gezondheid, ontwikkeling en loopbaan aan de slag gaan. De grootste kracht ligt in het stimuleren van kleine stapjes vooruit.
- Door een **groepsaanpak** krijgen de medewerkers de kans hun doelen en actieplannen te delen met hun 'collega's'. Steun, acceptatie en teamgevoel zijn bijzonder waardevolle succesfactoren. ■

# BREED AANBOD VAN UTRECHTZORG

Utrechtzorg heeft voor 2013 een breed aanbod aan activiteiten ontwikkeld rondom het thema duurzame inzetbaarheid.

## 1. WORKSHOPS

Utrechtzorg organiseert workshops waarin deelnemers met elkaar aan de slag gaan rondom een deelthema van duurzame inzetbaarheid. U kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan workshops over bewustwording, ken- en stuurgetallen in kaart brengen, flexibiliteit, de dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers, oudere medewerkers of mobiliteit. De workshops zullen in overleg met de belangstellenden ingevuld worden en vinden plaats in het najaar.

## 2. LEERTRAJECT

Ook kunt u deelnemen aan een leertraject, waarin u, in een kleiner gezelschap, met gerichte opdrachten en begeleiding ondersteund wordt bij het uitwerken van een deelthema. Met dit traject gaat u echt de diepte in.

## 3. INSPIRATIEWORKSHOP

Als u organisatiespecifieke ondersteuning wilt bij het bewustwordingsproces in uw eigen organisatie, kunt u zich aanmelden voor een inspiratieworkshop voor directie, MT, leidinggevenden, OR-leden en/of medewerkers.

## 4. INDIVIDUELE BEGELEIDING

Ook kunt u kiezen voor individuele begeleiding, bijvoorbeeld in de vorm van de opzet van een business case, de uitvoering van een workshop of de ondersteuning bij een pilot in een train-de-trainer variant.

## 5. BEREKENINGSTOOL

Daarnaast kunt u bij Utrechtzorg een berekeningstool opvragen, waarmee u kunt berekenen wat een lager verzuim, minder onge-

wenst verloop, een hogere productiviteit en grotere betrokkenheid u kunnen opleveren.

## Uitvoering

De activiteiten worden georganiseerd in samenwerking met Dennis Lindeboom en Gerda Welleweerd van het Ontwikkelingsgilde, mede gevoed met kennis vanuit TNO en het Nationaal Inzetbaarheidsplan.

## Handboek

Om de kennis te borgen, zullen de uitkomsten van de verschillende activiteiten gebundeld worden tot een handboek en aan alle deelnemers beschikbaar worden gesteld. Het handboek bevat ondermeer, de in het artikel opgenomen, hulpmiddelen.

## Kosten

Deelnemers van Utrechtzorg kunnen tegen sterk gereduceerd tarief deelnemen aan de workshops, leertrajecten, een inspiratieworkshop en individuele begeleiding:

- **Workshop:** 50 Euro per persoon per workshop voor de eerste 10 deelnemers
- **Leertraject:** 100 Euro per persoon per traject voor de eerste 6 deelnemers
- **Inspiratieworkshop:** 300 Euro per team per workshop voor de eerste 5 organisaties voor groepen tot 20 deelnemers
- **Individuele begeleiding:** 1.000 Euro voor 2 advies/opleidingsdagen voor de eerste 2 organisaties (dit is inclusief één dagdeel door het Ontwikkelingsgilde aangeboden gratis 'advies op maat')
- **Berekeningstool:** kosteloos

Meer weten over het aanbod van Utrechtzorg?

Neem dan telefonisch of per e-mail contact met op met Elise Disselhorst, 030-6340808 of [edisselhorst@utrechtzorg.net](mailto:edisselhorst@utrechtzorg.net).

# VERDER LEZEN?

## INTERNET

### [www.overduurzameinzetbaarheid.nl](http://www.overduurzameinzetbaarheid.nl)

Nieuwsberichten, artikelen, blogs en whitepapers over langer, gezonder en anders werken.

### [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl)

Website van het ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid met ondermeer 101 succesvolle praktijkvoorbeelden.

### [www.dezaakvoorelkaar.nu](http://www.dezaakvoorelkaar.nu)

Met het project 'De zaak voor elkaar' stimuleert Syntens ondernemers te werken aan duurzame inzetbaarheid, met nadruk op leefstijl, bewegen en weerbaarheid. Op de website vindt u inspirerende voorbeelden van binnen en buiten de zorg.

### [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)

Platform voor kennisuitwisseling en discussie over vernieuwing op het gebied van werk. U vindt hier meer dan 300 inspirerende artikelen over innovatie, motivatie en diversiteit: van best practices, praktische tools tot boeken en publicaties.

### [www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl](http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl)

Toolbox die faciliteert in het onderzoeken en oplossen van vraagstukken rondom duurzame inzetbaarheid.

### [www.psychischenwerk.nl](http://www.psychischenwerk.nl)

De website helpt professionals in het herkennen, voorkomen en behandelen van psychische klachten in het werk. Op de website vindt u tools, nieuws en richtlijnen.

### [www.duurzaaminjewerk.nl](http://www.duurzaaminjewerk.nl)

Community om ideeën, kennis en ervaringen uit te wisselen.

### [www.expertisecentrummantelzorg.nl](http://www.expertisecentrummantelzorg.nl)

Deze website biedt praktische oplossingen, inspiratie, kennis en advies over mantelzorgondersteuning.

### [www.nationaalinzetbaarheidsplan.nl](http://www.nationaalinzetbaarheidsplan.nl)

Op de website staat meer informatie over de aanpak en de partners van het Nationaal Inzetbaarheids Plan (NIP). Het NIP ondersteunt organisaties met valide instrumenten en een overzichtelijk stappenplan bij het verbeteren van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### [www.loketgezondleven.nl](http://www.loketgezondleven.nl)

Website van het RIVM Centrum Gezond Leven. Het RIVM Centrum Gezond Leven bevordert het gebruik van best passende leefstijlinterventies, onder andere door beschikbare interventies inzichtelijk te presenteren en te beoordelen op kwaliteit, effectiviteit en samenhang.

### [www.gezondenzeker.nl](http://www.gezondenzeker.nl)

Op deze website vindt u informatie, tips, e-learningmodules en veel gratis aan te vragen brochures en richtlijnen voor fysieke belasting en agressie.

### [www.utrechtzorg.net/duurzame-inzetbaarheid](http://www.utrechtzorg.net/duurzame-inzetbaarheid)

Op dit gedeelte van de website informeert Utrechtzorg u over de actuele activiteiten rondom het thema duurzame inzetbaarheid.

## BOEKEN

### **Hofstee, M., Bredt, F. & Van der Meulen, P (2011). Gezond gedrag is besmettelijk, Wolters Kluwer.**

Handboek voor vitaliteit, gezondheidsmanagement en duurzame inzetbaarheid.

### **Wormer, P. (2011). Vitaal werken en vitaal leven, Spectrum.**

Dit boek geeft een doorkijk in de wereld van bedrijfsgezondheid en biedt aanknopingspunten voor iedereen die werk wil maken van zijn vitaliteit.

### **Geus, J. de (2011). Tenminste houdbaar tot, Schouten & Nelissen.**

In deze bundel delen experts en prominenten uit de praktijk ervaringen, onderzoeksmodellen, tips en aanbevelingen.

### **Wal, P. ter (2011). Inzetbaarheid, HR Praktijk.**

Een boek met concrete hulpmiddelen die kunnen helpen om zelf regie te blijven voeren over gezondheids- en verzuimbeleid.

### **Nauta, A. (2011). Tango op de werkvloer. Assen: Koninklijke Van Gorcum.**

Boek met theorie, onderzoek en praktijkvoorbeelden om aan te tonen dat arbeidsrelaties veranderen, conflicten constructief te hanteren zijn en dat duurzame inzetbaarheid tot stand komt in een goed gesprek, waarin afspraken op maat worden gemaakt.

### **Scholten, A. (2005). Aan de slag met levensfasenbeleid. Van afdelingsfoto naar actiefilm. Apeldoorn: De Gezonde Balans.**

In dit boek wordt een praktische methode beschreven om medewerkers geschikt te houden voor de organisatie.