

LEREND
NETWERK



GEPERSONALISEERDE ARBEIDSRELATIE

inspiratiebundel

FEBRUARI 2025

DE
RO⁺HERDAMSE
ZORG





De kracht van wederkerigheid: naar een duurzame arbeidsrelatie in de zorg

We zien dat de arbeidsmarkt Zorg en Welzijn sterk aan verandering onderhevig is. De behoefte van de professionals verandert, de vraag naar personeel neemt toe en organisaties zoeken naar manieren om goed werkgeverschap vorm te geven binnen de huidige systemen. We zien dat zorgprofessionals steeds vaker kiezen voor alternatieve in plaats van voor de traditionele loondienstverbanden, vooral vanwege de behoefte aan een betere werk-privébalans, meer autonomie en zeggenschap. Deze behoeften worden vaak beter vervuld door te kiezen voor detachering of het werken als ZZP'er. Zorgorganisaties zien deze trend met zorg aan, omdat het leidt tot hogere kosten, een disbalans tussen vast en flexibel personeel en druk zet op de continuïteit en kwaliteit van zorg. Om deze ontwikkeling te keren, ligt er een belangrijke rol voor zorgorganisaties.

Om te voorkomen dat zorgprofessionals de sector verlaten, moeten zorgorganisaties zelf actief inspelen op deze veranderingen. We moeten met elkaar op zoek naar de ruimte die er is binnen de huidige wet- en regelgeving, de Cao's en de organisatiegrenzen naar verschillende alternatieven die ervoor zorgen dat professionals zich duurzaam aan een organisatie/sector binden.

Het lerend netwerk "Gepersonaliseerde arbeidsrelatie" heeft zich het afgelopen jaar gebogen over vraagstukken binnen de eigen organisaties. Deze vraagstukken zijn erop gericht het loondienstverband aantrekkelijker te maken, met als doel zorgprofessionals te behouden voor de sector.

Als opdrachtgever van dit netwerk waardeer ik de inzet van de deelnemers, vanuit de Rotterdamse Zorg die met elkaar aandacht besteed hebben aan deze uitdaging. Juist de kracht van het collectief kan ons helpen om bovenstaande samen vorm te geven. Binnen de eigen organisatie wordt vaak veel ontwikkeld, maar heeft dit niet altijd het maximale effect. Participeren in een lerend netwerk daagt je uit om over de grenzen van je eigen organisatie heen te kijken, te zoeken naar creatieve oplossingen en te reflecteren op je eigen kunnen. Het is dan fijn om ervaringen te delen, onder begeleiding van de deskundige collega's van de Rotterdamse Zorg, met de collega's vanuit andere organisaties, zodat je daarmee weer intern verder kunt. Daarmee haal je iets van buiten naar binnen en versterken we de regio.

De eindconclusie van het lerend netwerk is misschien nog wel het meest confronterend. Behoud van personeel begint met het voorzien in de behoefte van gezien, gehoord en gewaardeerd willen worden en hoe clichématig dit ook klinkt, zorgmedewerkers dienen met plezier naar hun werk gaan en het "leuk en goed" met elkaar hebben binnen hun afdeling en hun organisatie. De arbeidsrelatie dient gebaseerd te zijn op een bepaalde mate van wederkerigheid, waarin het medewerkers -en organisatiebelang in balans dient te zijn. Is dit werkelijk een nieuw inzicht?! Volgens mij niet maar een lerend netwerk helpt ons weer een stapje verder! Veel leesplezier en inspiratie toegewenst!



Pim Peters
Managers acuut Maasstadziekenhuis Rotterdam



Inhoudsopgave

Inleiding	4
Het lerend netwerk in de spotlights	6
Kick-off lerend netwerk.....	7
Bijeenkomst 2 - Verdieping	8
Bijeenkomst 3 - Roosteren	10
Bijeenkomst 4 - Generaties	12
Bijeenkomst 5 – Het goede gesprek	19
Bijeenkomst 6 – Jobcraften	22
Deelnemers lerend netwerk Gepersonaliseerde Arbeidsrelatie	24



Inleiding

Elke zorgprofessional behouden - dát is de uitdaging waar we in de zorg voor staan! Dagelijks verlaten mensen de sector, dat kan en moet anders! Door in te zetten op goed werkgeverschap en beter aan te sluiten bij de behoeften van de medewerkers, kunnen we samen het tij keren en het werkplezier vergroten.

Binnen de RotterdamseZorg zoeken we daarom samen actief naar oplossingen om zorgprofessionals te ondersteunen op de werkvloer en in de arbeidsrelatie. In het **lerend netwerk Gepersonaliseerde arbeidsrelatie** zijn verschillende professionals uit zeven zorgorganisaties een half jaar lang met elkaar op zoek gegaan naar antwoorden en mogelijkheden om maatwerk binnen de arbeidsrelatie te realiseren. Dit bleek geen eenvoudige klus - het is een complex vraagstuk waarin zowel de behoeften van zorgprofessionals als de balans binnen de organisatie centraal staan.

Alle deelnemers hebben hun eigen vraagstuk ingebracht in het lerend netwerk en door middel van de methodiek van Actieleren zijn ze van probleem, tot oplossing, tot experiment gekomen. Alle kennis & ervaring vanuit de groep is hieraan toegevoegd en daardoor ontstonden er nieuwe inzichten en handelingsperspectief. En konden concrete stappen gezet worden in de eigen dagelijkse praktijk.

De deelnemers hebben met elkaar inhoudelijke thema's bepaald die zij ook graag verder wilden verkennen en verdiepen in het lerend netwerk, de volgende thema's zijn aan bod geweest:

- Wederkerigheid in een arbeidsrelatie
- Prettig en gezond roosteren
- Het goede gesprek
- Verschillende generaties op de werkvloer
- Jobcraften

Er is veel bekend vanuit onderzoek en theorie wat Goed Werkgeverschap is en wat je hiermee zou kunnen in je eigen organisatie. Toch is de concrete vertaling naar organisatie- of teamniveau zoveel weerbarstiger. Daarom hebben de deelnemers van het lerend netwerk Gepersonaliseerde Arbeidsrelatie zich zes maanden lang in gezamenlijkheid gebogen over hun eigen organisatievraagstuk.

Van het vraagstuk *"Hoe maak ik het aanbod van ondersteuning inzichtelijk voor medewerkers en leidinggevenden?"* tot *"Hoe kunnen we medewerkers gemotiveerd houden en behouden door aandacht te besteden aan individuele behoeften en prestaties?"* naar *"Hoe kunnen we meer aandacht hebben voor de groeipotentie van medewerkers?"* Zomaar een greep uit de vraagstukken die de revue zijn gepasseerd.

Door de diversiteit in organisaties en functies van de deelnemers zijn er mooie verschillende perspectieven naar voren gekomen.





Eén belangrijke les die de deelnemers geleerd hebben:

Zet kleine stappen in de goede richting en zorg voor support!

In deze inspiratiebundel over **gepersonaliseerde arbeidsrelatie** vind je ideeën, handreikingen, boeken, artikelen en nog veel meer die zijn verzameld tijdens de looptijd van het lerend netwerk. Laat je inspireren en maak de vertaling naar je eigen organisatie.

Openheid in de groep was erg prettig.

We stellen dit beschikbaar zodat alle kennis die is uitgewisseld tijdens het traject van het lerend netwerk ook anderen kan helpen zelf aan de slag te gaan met het thema.

Samen zorgen we voor een gepersonaliseerde arbeidsrelatie in regio Rotterdam Rijnmond!

Wil je meer weten over het wat en hoe van een lerend netwerk en de ervaringen horen?

 [Bekijk dan hier de video.](#) | [Luister hier de podcast.](#) 



Stel actief je vraag aan anderen en kijk wie je kan helpen of inspireren.

Disclaimer: Er is geen specifiek onderzoek uitgevoerd naar de best beschikbare literatuur. Aan dit product en de inhoud kunnen verder geen rechten ontleend worden.



Het lerend netwerk in de spotlights

Gedurende het lerend netwerk zijn via verschillende kanalen ervaringen gedeeld.

De kick-off



Nieuwsbericht kick-off Lerend Netwerk

in

Angelique van Leeuwen - van der Burg
"Experiment. Fail. Learn. Repeat."

in

Marlies van Vianen
"Het ervaren dat er zoveel kennis & kunde aanwezig is"

in

Robert Vossen
"It takes two to tango, over de wederkerigheid in de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever!"

in

Lianne Boeije
"Fijn om dit soort onderwerpen te bespreken met mensen buiten de organisatie om kennis op te doen en te delen!"

Op de helft



Nieuwsbericht Lerend netwerk in volle gang

in

Angelique van Leeuwen - van der Burg
"Vandaag geleerd dat het echt nodig is even stil te staan bij het probleem"

in

Lianne Boeije
"Is er wel zoveel behoefte aan maatwerk? Of hebben we vooral nog veel werk te doen om de basis goed te zetten?"

Afronding



Nieuwsbericht afronding

in

Lianne Boeije
"Je hoeft niet altijd iets compleet nieuws te verzinnen."

Een speciale dank aan onze externe experts en alle deelnemers voor hun bijdrage aan dit netwerk!



Kick-off lerend netwerk

In april 2024 heeft de kick-off van het [lerend netwerk Gepersonaliseerde Arbeidsrelatie](#) plaatsgevonden. Tijdens de kick-off hebben de deelnemers onderling op verschillende manieren met elkaar aan het onderling vertrouwen gewerkt door een uitgebreide kennismaking. Pim Peters heeft als ambassadeur van het lerend netwerk, en tegelijkertijd ook deelnemer, zijn visie gedeeld op gepersonaliseerde arbeidsrelatie en uitgesproken hoe belangrijk hij het vindt dat hier gezamenlijk in opgetrokken wordt. De eerste verkenning van de methodiek [Actieleren](#) stond centraal, evenals de globale opzet van het lerend netwerk.

[Loop de Champs](#) - accountmanager Zorg, Overheid & Onderwijs Loyalis heeft de deelnemers aan de van de metafoor van de tango meegenomen in zijn visie op een wederkerige arbeidsrelatie tussen werkgever & werknemer. "It takes two to tango!" Hierbij stond het gedachtengoed van Gaston Dollevoet over eigenaarschap centraal, waarin met elkaar gewerkt wordt met een sociaal contract.



Wil je hier meer overlezen, bekijk dan onderstaande artikelen:

- [Sociaal contract als instrument voor dialoog](#)
- [Een goede overeenkomst is het halve werk](#) – Tijdschrift voor HRM – 2022
- [Inzetbaarheid als service](#) (website)
- [Inzetbaarheid als service](#) (boek)
- [Het arbeidscontract moet vernieuwd: inzet kan duurzamer](#) – Artikel in NRC 29-10-2024

Het met elkaar duiden van het thema van een lerend netwerk helpt om tijdens alle sessies het geheel van het thema te blijven overzien en gezamenlijke taal te ontwikkelen. De deelnemers hebben met elkaar onderstaande woordwolk gemaakt, aan de hand van de vraag:

"[Wat versta jij onder een gepersonaliseerde arbeidsrelatie?](#)"



Met elkaar op weg naar meer maatwerk in het loondienstverband, zodat we werken aan het behoud van de zorgprofessionals!





Bijeenkomst 2 - Verdieping

Vragen stellen, vragen stellen en niet zomaar aannames doen! Dat helpt je om meer zicht te krijgen op het probleem wat er speelt in jouw organisatie/afdeling/team. De deelnemers hebben elkaar op een nieuwsgierige manier verder geholpen in het eigen vraagstuk wat ze meenemen in het lerend netwerk. Overeenkomsten worden gevonden, verschillen worden benut om elkaar verder te helpen.

#Dekrachtzitindemixvandeverschillen!

Aan de hand van een dialoog is met elkaar het thema arbeidsrelatie vanuit een persoonlijke, positieve ervaring geladen.

Mooie verhalen zijn gedeeld en met elkaar is een recept samengesteld voor leiderschap. Het advies van de deelnemers?! Kies voor alle ingrediënten de maximale dosering!



Vertel eens RECEPT
voor leiderschap

- # Gezien willen worden als medewerker
- # Verbeten
- # Persoonlijke aandacht
- # Verbinden
- # Het van elkaar kunnen leren → complementair
- # Openheid
- # Mensen
- # Groei & ontwikkeling
- # Doel verbeelden in je kracht worden gezet
- # Betrokken worden
- # Oog voor de ander, open je eigen ogen
→ bewustwording, peilkrak

! Maximale dosering !





Inspiratie in de breedte!

- Artikel van HRMorgen over [Goed Werkgeverschap in de zorg, #Hoedan?](#)
- Door CNV is in kaart gebracht wat wordt verstaan onder goed werkgeverschap. Lees het allemaal [hier!](#)
- De wet verplicht bedrijven zich als “Goed werkgever” te gedragen. Daarbij spelen 6 beginselen een belangrijke rol. De Goudse Verzekeringen heeft ze [hier](#) allemaal toegelicht.
- [Video](#) van Niek van den Adel – Alles loopt op rolletjes | Het gaat over veerkracht en jong professionals. Hoe vinden ze hun weg op de arbeidsmarkt en hoe zorgen we ervoor dat we ze binden & boeien. Laat je inspireren!
- Publicaties vanuit deRotterdamseZorg rondom jonge zorgprofessionals: [Onderzoeksrapport](#) | Podcast [“Hoe hou je jonge zorgprofessionals binnenboord?”](#)
- Boek - [Zet de patiënt op 2](#) van Niek van den Adel en Arjan Banach is een bekend boek en beschrijft dat goed voor anderen zorgen begint bij jezelf. Laat je prikkelen hoe het werkt in de zorg en hoe het zou kunnen werken, als je er anders naar gaat kijken.
- Boek - [HR met ballen](#); Doe! personeelskosten. Hallo menselijk kapitaal! geschreven door Bob Zeegers en Pauline Miedema. In dit boek geeft HR-expert Bob Zeegers je de negen succesformules voor [HR met ballen](#), waarmee je het MT overtuigt om te investeren in menselijk kapitaal. Maak het management bloednieuwsgierig door maar een paar zinnen aan te passen in jouw HR-plan.
- Video - [Boekbespreking HR met ballen](#)
- Artikel - Vanuit het LEF!-talentenprogramma hebben de deelnemers in van LEF!-16 onderzoek gedaan naar behoud van zorgprofessionals binnen vijf organisaties van deRotterdamseZorg. Het verslag en bijbehorende infographic zijn [hier](#) terug te vinden. Eén van de adviezen: Maakt de HR-medewerker meer zichtbaar in de organisatie. Laat hen in gesprek gaan met de zorgmedewerker en organiseer bijvoorbeeld een campagne om duidelijk te maken wat het VOV-personeel bij hen kan ‘halen’.





Bijeenkomst 3 - Roosteren



Stap voor stap is het leren netwerk gegroeid en zetten ze samen koers richting een gepersonaliseerde arbeidsrelatie. Er is samen gelachen, geoefend en grenzen verlegd – soms letterlijk! Door met elkaar in beweging te blijven en aan te sluiten bij elkaars perspectieven, helpen we elkaar vooruit. Geldt dit niet ook in iedere relatie? Dus zeker ook in een arbeidsrelatie.

De vraagstukken zijn actief gemaakt door een “Hoe kunnen we - vraag?” en daarna zijn de eerste oplossingen en ideeën met elkaar gedeeld. Dit smaakte naar meer... in bijeenkomst 4 is hierop doorgepakkt door op elke “Hoe kunnen we- vraag?” een creatieve brainstorm te doen. Zo ga je zomaar op eens met 20 nieuwe ideeën terug je organisatie in.

Verdieping op thema- Gezond & prettig roosteren


Anne-Eva van der Wijk, lead roosteren bij [het Potentieel Pakken](#), heeft een kennissessie verzorgt over prettig en gezond roosteren en welke uitdagingen daar allemaal bij komen kijken. Belangrijk om te onthouden dat je een complex vraagstuk zoals roosteren alleen in gezamenlijkheid in het team kan oplossen en dat vraagt een zorgvuldige aanpak. Want aanpassingen in het rooster vraagt anders werken en vice versa! Verschillende lessons learned zijn met elkaar gedeeld.

Wil je zelf ook aan de slag met roosteruitdagingen? – bekijk het canvas hieronder.





AAN DE SLAG MET ROOSTERUITDAGINGEN


UITDAGINGEN IN DE ZORG	IDEEËN VOOR LANGERE DIENSTEN EN DAGINDELING ONDER DE LOEP




We beginnen met **uitdagingen** op het gebied van plannen en roosteren in de zorg ...




De feiten op tafel: wat betekent jouw dienstenpatroon voor het aantal opkomsten van medewerkers?



Aan welke knoppen kun je draaien om **langere diensten mogelijk** te maken en zo naar minder opkomsten toe te werken...



Hoe zorg je er daarnaast voor dat je **ook gezonde roosters** kunt maken voor de medewerkers?



Hoe kun je als organisatie praktisch **aan de slag!**

DOORBREKEN VAN 'HEILIGE HUISJES'	HIER WIL IK MORGEN MEE AAN DE SLAG, EN DIT HEB IK DAAR VOOR NODIG





Inspiratie specifiek over roosteren en meer uren werken

- Best Practices – [Vitalis](#) is als organisatie genomineerd voor de nationale HR zorg award van 2024. "Meer werkplezier en minder administratieve lasten door Rob Otmans". Rob Otmans lost verstoringen in het rooster automatisch op. De administratieve lasten gaan omlaag en het werkplezier gaat omhoog. Rob heeft ervoor gezorgd dat er meer dan 3.700 diensten zijn ingevuld.
- Artikel - In het artikel "[Maak langere diensten mogelijk in het rooster!](#)" van *Het Potentieel Pakken* ontdek je hoe organisaties succesvol roosters met langere diensten invoeren. Aan de hand van praktijkvoorbeelden en inzichten wordt toegelicht welke aanpak werkt, welke uitdagingen spelen en hoe teams samen tot duurzame oplossingen komen. Een must-read voor iedereen die met roosterwijzigingen aan de slag wil!
- Verschillende artikelen vanuit [Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen](#) geven informatie over roosteren:
 - Ontdek hoe vernieuwende roostermethoden bijdragen aan een gezonder werkritme en duurzame inzetbaarheid van zorgprofessionals. Door slimme aanpassingen kunnen teams efficiënter werken én meer regie krijgen over hun eigen rooster. Klik [hier](#).
 - Flexibiliteit en werkzekerheid hoeven elkaar niet uit te sluiten. [Het Groene Hart ziekenhuis](#) laat zien hoe een flexpool met vaste contracten zowel medewerkers als de organisatie ten goede komt. Een inspirerend voorbeeld van toekomstbestendig personeelsbeleid.
 - Hoe kun je op een interactieve en impactvolle manier roosteruitdagingen aanpakken? Een [serious game](#) biedt een verrassende aanpak om teams bewust te maken van knelpunten en samen tot duurzame oplossingen te komen.
- Artikelen - De volgende artikelen gaan over de rol (of zelfs de verantwoordelijkheid) van de werkgever om meer uren werken mogelijk te maken voor medewerkers die dat willen.
 - [Het eerste artikel is meer gericht op de VVT-branche en Gehandicaptenzorg.](#)
 - [Het tweede artikel sluit aan bij de ziekenhuissector.](#)
- Artikelen - Oproep: toon een beetje lef als werkgever! Deze boodschap staat centraal in [het artikel](#) in *Zorgvisie* van november 2023. Dit artikel bespreekt hoe werkgevers en zorgverzekeraars de inzet van helpenden in de wijkverpleging beperken, terwijl zij juist een waardevolle rol kunnen spelen in de zorg. Door strikte regelgeving en financieringsmodellen krijgen helpenden minder kansen om taken op zich te nemen die binnen hun expertise vallen. Dit leidt niet alleen tot onbenut potentieel, maar ook tot een hogere werkdruk voor andere zorgprofessionals en minder efficiënte zorgverlening.

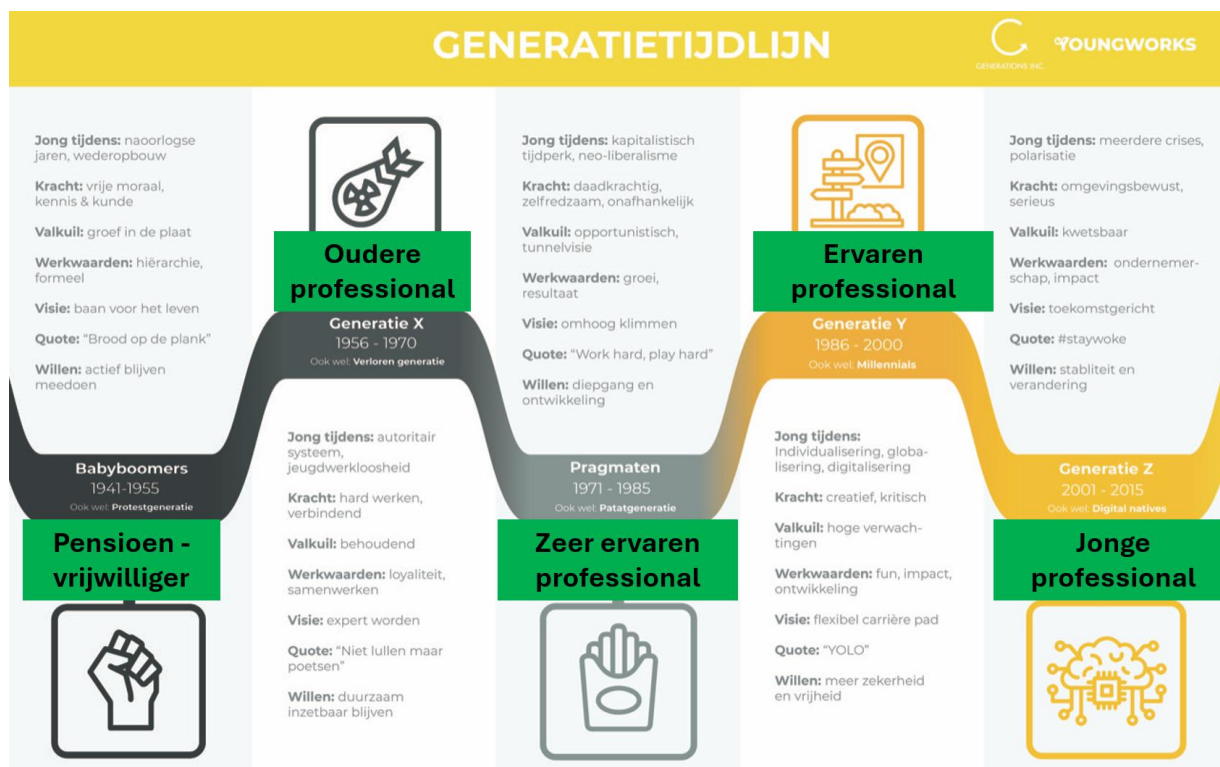




Bijeenkomst 4 - Generaties

Tijdens deze bijeenkomst stond de kracht van generaties centraal. Hoe kijken verschillende generaties naar werk, samenwerking en ontwikkeling? Door in gesprek te gaan, ervaringen te delen en elkaars perspectieven te begrijpen, ontdekten we hoe diversiteit in leeftijd en ervaring een verrijking kan zijn voor een gepersonaliseerde arbeidsrelatie en ter versterking van de organisatie. Samen bouwen we bruggen tussen generaties en creëren we een werkomgeving waarin iedereen tot zijn recht komt!

“Dit vraagt out of the box denken en vaste patronen loslaten.”



“Als organisatie moet je niet enkel “goedmakertjes” aanbieden voor behoud van personeel.”

Op basis van bovenstaande generatietijdlijn en de verschillende fasen van professionals zijn de volgende onderdelen in carrousel vorm behandeld. Hierbij is de focus gelegd op Generatie X t/m Generatie Z. Alle verzamelde output van de deelnemers is overzichtelijk weergegeven in een tabel.

Welke vragen heb jij bij deze generatie?

Welke uitdagingen/zorgen zie jij bij deze generatie?

Welk aanbod heb je al voor deze generatie?

Wat zou je extra kunnen aanbieden/ontwikkelen voor deze generatie?

Generatie/levensfase overstijgende interventies

#1 Investeren in de fysieke en mentale gezondheid van werknemers door gezondheidszorg, fitnessfaciliteiten, en welzijnsinitiatieven aan te bieden.

#2 Creëer een cultuur van open en transparante communicatie waar medewerkers zich vrij voelen om ideeën en zorgen te delen.

#3 Organiseer teambuildingactiviteiten en sociale evenementen om de teamgeest te bevorderen.

#4 Bied op maat gemaakte arbeidsvoorwaarden aan die passen bij de diverse behoeften van verschillende generaties.

#5 Zorg voor een inclusieve werkplek waar iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt, ongeacht leeftijd, geslacht, achtergrond, of andere verschillen.

Let op: Bovenstaande interventies vallen of staan met een passende leiderschapsstijl (aanpassen, motiveren, betrekken), geschikte communicatiemethoden en werketos.

“Generatiebeleid passend maken voor elke leeftijd/levensfase.”



Generatie X - Oudere professional

Behoeften qua arbeid/werkstijl	Uitdagingen	Beschikbaar aanbod	(door) Te ontwikkelen aanbod
Werkzekerheid	Gezond blijven werken tot pensionering	60+ gesprek/regeling	Psychosociale ondersteuning bij loopbaanafsluiting – Hoe bouw je gezond af na pensioen?
Stabiliteit	Meegaan in snel veranderende context	Generatiebeleid	Kennis/inzicht leidinggevende -> medewerkers & overgang
Loyaliteit & erkenning	Omgaan met technologie	Geen nachtdiensten met 55+/58+	Financieel (pensioen)advies
Traditionele structuren	Combinatie werk & mantelzorg	Flyer met overzicht van alle mogelijke regelingen	
Zelfstandig werken	Mogelijkheid/onduidelijkheid doorwerken na pensionering	Functie/taakdifferentiatie voor verminderen fysieke belasting	
Hoge arbeidsethos	Zicht op betekenisvol werk voor rest van loopbaan	Mantelzorg & werk 2 websites met tools • Regioplus ¹ • Werk en mantelzorg ²	
Gezond werken	Inzicht werkplezier	Club van 60 – Lelie Zorggroep ³	
Financiële zekerheid tijdens pensioen	Verhoogde uitstroom	Delen van ervaringen/kennis	
Nalatenschap -> overdracht kennis/ervaring	Beperkte doorgroei/ontwikkel mogelijkheden	Begeleiden van jongere collega's	
		Verminderen van de arbeidsbelasting	
		<u>Gezond werken stimuleren</u> ⁴	
		Digivaardig	

“Kijk naar de persoon en de behoefte die daar achter zit.”

¹ [Mantelzorg Regioplus](#)

² [Werk en mantelzorg](#)

³ [Club van 60+](#)

⁴ [Gezond werken stimuleren](#)

Generatie pragmaten - Zeer ervaren professional

Behoeften qua arbeid/werkstijl	Uitdagingen	Beschikbaar aanbod	(door) Te ontwikkelen aanbod
Autonomie	Zicht op betekenisvol werk voor rest van loopbaan	Mantelzorg & werk 2 websites met tools <ul style="list-style-type: none"> • Regioplus¹ • Werk en mantelzorg² 	Kinderopvang
Flexibiliteit	Inzicht werkplezier	Club van 60 – Lelle Zorggroep ³	Opleidingsmogelijkheden en investering (tijd/geld)
Mix van traditionele en moderne werkmethoden -> informele werkcultuur	Verhoogde uitstroom	Delen van ervaringen/kennis	Flexibele werktijden/plaatsen
Professionele groei	Beperkte doorgroei/ontwikkel mogelijkheden	Begeleiden van jongere collega's	Autonomie op rooster
Balans werk-privé		Verminderen van de arbeidsbelasting	Aandacht voor overgang (leidinggevend/werkgever)
		<u>Gezond werken stimuleren</u> ⁴	
		Meerkeuze Arbeidssysteem – sport/balansbudget	
		Mantelzorgprogramma	
		Switch2Care	

¹ [Mantelzorg Regioplus](#)

² [Werk en mantelzorg](#)

³ [Club van 60+](#)

⁴ [Gezond werken stimuleren](#)



Generatie Y - Ervaren professional

Behoeften qua arbeid/werkstijl	Uitdagingen	Beschikbaar aanbod	(door) Te ontwikkelen aanbod
Zingeving & impact	Gezonde werk-privé balans	Loopbaanpaden in beeld	Oudercontracten (moeder/vader)
Feedback & erkenning	Flexibiliteit en rooster en inzetbaarheid in organisatie	Vitaliteitsaanbod, gezonde leefstijl	Flexibiliteit in rooster, werktijden en contract
Technologie en innovatie	Realistische ontwikkelmogelijkheden	Aanbod massages	Kinderopvang
Flexibiliteit & mobiliteit	Behouden van fun factor	Gemengde leervormen (e-learning, praktijk, klassikaal)	Flexibele werktijden
Persoonlijke ontwikkeling		Horizontale/verticale ontwikkelpaden	Idee: 80-90-100 regeling voor 5 jaar, voor spitsuur in je leven!
Teamgericht/ samenwerkingsgericht		Coaching (allerlei vormen)	
Digitale communicatie			
Balans werk-privé			

“Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen!”

Generatie Z - Young professional

Behoeften qua arbeid/werkstijl	Uitdagingen	Beschikbaar aanbod	(door) Te ontwikkelen aanbod
Duidelijke richting & doelen	FearOfMissingOut (FOMO)	Jong verenigingen	Oudercontracten (moeder/vader)
Begeleiding & mentorschap	Lijkt emotioneel kwetsbaarder	Opleidingen en trainingen	Combibanen
Kansen voor ontwikkeling, nieuwe vaardigheden leren, groei	Veranderde arbeidsethos	Ontwikkelaanbod	Uitwisseling met buitenland
Gebruiken graag technologie		Sportactiviteiten	Mentorschap & begeleiding op maat
Feedback & erkenning		Leidinggevende die waardering uitspreekt	Oog voor behoud van eigen "identiteit"
Diversiteit & inclusie		Gebruik van technologie	Flexibiliteit in arbeid/plek
Snelle & efficiënte processen			Meer maatwerk
Ondernemerschap & innovatie			Diverse en inclusieve werkomgeving
Zingeving in werk			



Ter inspiratie over generaties:

- Blog: [Van boomer tot zoomer – generatieverschillen op de werkvloer](#) vanuit TMA, verschenen 4 juni 2024.
- Blog: [Hoe ga jij om met generatieverschillen op de werkvloer? 4 handige tips op maat.](#) Vanuit HR community, verschenen 13 juni 2023.
- Blog: [Talent heeft meer behoefte aan financiële zekerheid. Vanuit PWC](#) – uitkomsten uit het Workforce Preference Study 2022 uitgevoerd door PWC.
- Blog: [Generatieverschillen dwingen tot nieuw werkgeverschap.](#) Verschenen bij PWC.
- Artikel: [Welke werkgevers zijn favoriet bij jongeren – Generatie Z?](#) Onderzoek uitgevoerd door Intelligence Group en gepubliceerd via Flexnieuws, juni 2022.
- E-zine: [E-zine over generatie Z](#) ontwikkeld door WZW Werkgeversvereniging Zorg & Welzijn – december 2023. -
- Onderzoek: [Onderzoek naar behoud jonge zorgprofessionals](#), als voorbereiding op het programma Sterke Start van deRotterdamseZorg.
- Podcast: [Hoe hou je jonge zorgprofessionals binnenboord?](#) - behorend bij onderzoeksrapport naar behoud jonge zorgprofessionals.
- Onderzoek: In 2021 is er binnen de branches van de GGJ aangesloten bij deRotterdamseZorg ook onderzoek uitgevoerd: zie het [rapport](#).
- Young Sherpa – voor en door jonge zorgmedewerkers. Een groep jonge zorgmedewerkers zetten zich in voor het behoud van de jonge collega's. Een [mooi initiatief](#) waarbij ook de verbinding wordt gemaakt tussen de verschillende generaties op de werkvloer en het onderlinge contact gestimuleerd wordt.
- Boek: [De leeftijdloze samenleving](#) van Elske Doets geef een nieuwe visie op jong en oud. In dit boek pleit Elske voor een samenleving waarin jong en oud elkaar vaker ontmoeten en waarin alle burgers, dus ook senioren, meer betekenis ervaren. Waarin de zorgsector niet langer gedoemd is groter, grijzer en onbetaalbaarder te worden, maar weer kan uitgroeien tot het kloppend hart van de samenleving. De tijd dat jonge mensen zich 'jong' gedragen en oudere mensen 'oud' ligt achter ons.
- Boek: [Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties](#) van Aart Bontekoning belicht de cruciale rol van nieuwe generaties in de evolutie van organisaties. Het boek presenteert verrassende mogelijkheden om sociale, economische en ecologische gezondheid te waarborgen, en benadrukt dat oplossingen voor systeemcrisissen buiten de bestaande cultuur te vinden zijn.
- Podcast: [Jong talent vinden en binden. Zo doe je dat!](#) - de Ben Tiggelaar Podcast
- [Het generatiespel](#): Een inspirerende manier om jezelf en andere generaties te leren kennen. Aan de hand van stellingen kun je elkaar vragen stellen en de dialoog aangaan. De prijs van het spel is €19,95 excl. verzendkosten.

Wil je hier op een later moment nog meer over weten? Van november 2024 tot en met april 2025 is er in deRotterdamseZorg een lerend netwerk Generaties actief. Na afronding van het lerend netwerk wordt ook daar alle verzamelde informatie en inzichten gebundeld en beschikbaar gesteld. Houd de nieuwsberichten vanuit deRotterdamseZorg in de gaten.





Bijeenkomst 5 – Het goede gesprek

Een van onze sterkste wapens is de dialoog

- Nelson Mandela

Een gepersonaliseerde arbeidsrelatie begint bij “Het Goede Gesprek”. Maar hoe zorg je ervoor dat dit gesprek niet verzandt in protocollen en tools, maar daadwerkelijk bijdraagt aan wat écht telt: verbinding, begrip en actie?

In elke deelnemende organisatie wordt op één of andere manier een aanpak gebruikt voor het voeren van het goede gesprek. Tijdens de bijeenkomst zijn alle good practices met elkaar gedeeld, verdiepende vragen gesteld op de “Hoe dan?” vraag zodat er nieuwe inzichten zijn ontstaan om weer stappen te zetten.

Vanuit de Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen is [Qidos](#) actief betrokken bij het opzetten en uitvoeren van “Het goede gesprek” in deelnemende ziekenhuizen. Vanuit regio Rotterdam Rijnmond zijn het Maasstad ziekenhuis actief betrokken bij deze ontwikkelen en ook het Ikazia ziekenhuis. Zo is het Maasstadziekenhuis actief aan de slag gegaan met de [gesprekswijzer](#) en de [gesprekskaart](#) om zo via een open gespreksvorm meer te richten op competenties en minder op beoordelen. Het Ikazia-ziekenhuis koos voor [TeamWork-outs](#), met de intentie om in het ziekenhuis een werkvorm te introduceren die structureel kon worden ingezet. De pilot draait inmiddels op vijf afdelingen waardoor vanuit verschillende disciplines andere behoeftes in kaart worden gebracht. Andere ziekenhuizen gaan op pad met de [koekjestrommel-gesprekken](#) of werken met de [vaardigheidsversnellers](#). Tijdens de bijeenkomst is er veel inspiratie gedeeld rondom de aanpak van het goede gesprek binnen de ziekenhuisbranche.

Aan de hand van de [124-all oefening](#) hebben we alle kennis en ervaring van de groep gebruikt om antwoorden te vinden op de vraag:



“Wat kun je concreet ondernemen in de organisatie om van TOOL naar DOEL te komen?”



- Visie als vertrekpunt nemen
- De rode draad zoeken en vasthouden en geen losse ideeën
- Draagvlak in de top van de organisatie
- Gedragen door de organisatie
- Top-down tool starten – zelf ervaren/doorleven
- Geduld beoefenen, de tijd nemen;
- Dosereren
- Weerstand overwinnen
- Herhalen, herhalen, herhalen
- Uitproberen, klein beginnen
- Successen delen
- Less is more >>> focus!
- Bekwamen in vaardigheden van het goede gesprek
- Pragmatische insteek
- Vereenvoudigen
- Brengen van een idee en ophalen van input





Ter inspiratie over het goede gesprek

- Website - De [StAZ Dialoog Over Duurzame Inzetbaarheid is](#) een platform dat zorgorganisaties helpt om in gesprek te gaan over duurzame inzetbaarheid. Hier vind je praktische tools, inspiratie en methodieken om werkplezier, gezondheid en ontwikkeling binnen de zorg te stimuleren. Denk aan een [gesprekskaart](#) als leidraad voor een dialoog, het [TOP gesprek](#) in een nieuw jasje, [drie werkende principes voor een goede inspiratie](#). Neem zeker eens een kijkje!
- **Werk als Waarde** is een initiatief dat zich richt op het creëren van betekenisvol werk en een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Het platform biedt inzichten, tools en praktijkvoorbeelden om organisaties en medewerkers te helpen werk duurzamer en waardevoller te maken.
- Good Practices – [Stay-in gesprek](#): Extra aandacht voor collega's! Medewerkers van Franciscus ziekenhuis kunnen 's avonds gerust een belletje krijgen van de voorzitter van de Raad van Bestuur met de vraag hoe het met ze gaat op het werk. Deze extra aandacht, buiten de geijkte gesprekken, draagt bij aan het welzijn, de tevredenheid en het behoud van medewerkers, vertellen Niels Honig, Marjolein Vogel en Ilse de Gier enthousiast.
- Boek – [Luisterboek](#) - een boek dat je de oren opent - Froukje Weidema. Een onmisbaar boek voor iedereen die beroepsmatig luistert naar anderen. Scherpt je luisteren op een vrolijke, lichtvoetige maar ook gedisciplineerde manier. Diepgaand én direct praktisch toepasbaar in het dagelijks leven. Inclusief bijbehorende podcasts ter verdieping
- Boek- [Activerende ontwikkelgesprekken](#) - Steffan Seykens
Geen moetje meer, maar een constructief functioneringsgesprek waarin leidinggevenden professionals helpen de regie te pakken over hun eigen ontwikkeling en functioneren. Maak ontwikkelgesprekken actief en inspirerend en help professionals zelf regie te nemen over hun ontwikkeling en functioneren. Dit boek geeft antwoord op deze vragen en biedt praktische handvatten voor volwaardige ontwikkelgesprekken met een eerlijker opbrengst na afloop, die bovendien beter beklijft. Met de heldere tips schep je als leidinggevende de juiste voorwaarden om prachtige en verrijkende ontwikkelgesprekken met je professionals te voeren. Gesprekken die jullie beiden verder brengen.
- Boek - In [100 Communicatieversnellers](#) (J. Aerts) vind je geen standaardantwoorden of pasklare oplossingen, maar de versnellers stimuleren je wel om het beste uit jezelf te halen. Ze laten je kritisch kijken naar de competenties die je communicatie beïnvloeden, en dagen je uit om oude, niet-effectieve gewoonten overboord te zetten. Door je positieve, nieuwe ideeën te geven inspireren ze je om op je eigen manier aan de slag te gaan met de tips en eyeopeners uit dit boek. Want communicatie is niet alleen een kwestie van denken, maar vooral van doen!
- Boek - [Praktijkboek dynamische oordeelsvorming](#) - een middel tot ontwikkeling van mens en organisatie- Martin van den Broek. Dit Praktijkboek biedt hulpmiddelen om als persoon in korte tijd te komen tot doordachte werkzame besluiten en als groep tot doordachte gedragen, werkzame besluiten. In essentie gaat het hierbij om het beantwoorden van de vragen: Waar gaat het mij nu echt om? Waar gaat het jou nu echt om? - om vervolgens, als het gaat om een groepsbesluit, de uitkomsten van deze vragen met elkaar in dialoog te brengen ter beantwoording van de vraag: Waar gaat het ons nu echt om? Dynamische Oordeelsvorming® is voor het omgaan met deze vragen een instrument bij uitstek. Als model en methode is het gebaseerd op het proefschrift van Lex Bos Oordeelsvorming in groepen (Wageningen 1974).
- Boek - [Leider zijn in dialoog](#) - Hartger Wassink. In dit worden een serie werkvormen bij elkaar gebracht, waarin je als leider met je team (en met jezelf) in dialoog kunt gaan. Maar let op, het geheim zit niet in de recepten die ik hier geef. Het geheim zit in de manier waarop je ze je eigen maakt. Daarvoor is het belangrijk dat jij 'er' bent, aanwezig bent in hoe je de werkvorm inzet. En over er zijn, gaat de andere helft van dit boek.
- Boek - Hoe creëren we welzijn en geluk voor velen in plaats van welvaart voor enkelen? Hoe worden bestaande organisaties toekomstbestendig en betekenisvol? Hoe zorgt betekenis voor een



wendbare organisatie? Welk leiderschap is nodig om betekenis en échte zelfsturing van medewerkers centraal te stellen? Wat vraagt dit van de bestuurlijke elite in organisaties? Deze indringende en actuele vragen over organisatieontwikkeling vormen de grondslag van dit boek. Het boek: [De gelukkige organisatie](#) van Raymon Geurts. Ontwikkeling doet zich niet voor in vaste fasen, maar het helpt als je weet waar je je als organisatie en persoonlijk bevindt in het proces en wat de volgende stap kan zijn. Dit inzicht biedt dit boek. Beschouw het als een gids om bestaande organisaties (weer) vanuit betekenis te ontwikkelen en de maatschappelijke impact te vergroten. 'De gelukkige organisatie' is ontstaan uit vele ervaringen – zowel successen als butsen en kneuzingen – die je hopelijk inspireren om een eigen weg in te slaan.

- Boek - Met verbindende communicatie voorkom je conflicten of kom je er samen snel en in goed contact uit. Maar hoe doe je dat, verbindend communiceren? Lees alles in het boek "[Verbindend communiceren, hoe dan?](#)" - van Hester Macrander. Dit boek beschrijft de achtergrond en het model van Verbindende Communicatie, hoe je creatief met de technieken om kunt gaan, kunt koppelen aan andere methoden, en hoe je dit toepast in levenskunst, thuis en op het werk.





Bijeenkomst 6 – Jobcraften

De laatste bijeenkomst van het lerend netwerk hebben we feestelijk afgesloten! Met elkaar hebben we gereflecteerd op het proces van Actieleren en de beweging op het eigen vraagstuk. Het was een bijzonder moment waarin iedereen zijn persoonlijke leerervaring heeft gedeeld. Iedere reis was uniek, passend bij de eigen organisatie en processen – precies wat een lerend netwerk zo krachtig maakt!



Als inhoudelijk thema hebben Diana Plat en Leonor Dekkers van Pink Orange de deelnemers meegenomen in alle ins & outs van Jobcraften. Van feiten en cijfers tot de 16 sleutels voor zelfregie en betekenisvol werk. Verschillende ervaringsverhalen werden met elkaar gedeeld. Jobcraften is een belangrijk middel om invulling te geven aan MOOI WERK waarbij de regie bij de medewerker zelf ligt.

En vergeet niet: “Iemand sleutelt van nature aan zijn baan!”



Boeken en artikelen over jobcraften

- Boek - [Mooi Werk](#) - Mark van Vuuren / Luc Dorenbosch | Na het lezen van dit boek zal je werk of je kijk op je werk veranderen: dat kan zitten in de manier waarop je over je werk nadent, in de soorten relaties die je wel of niet aangaat op je werk of in de inhoud van je takenpakket. Handig voor jezelf, of om mee te nemen in een gesprek met je leidinggevende. In een luchtige stijl bespreken de auteurs allerlei onderzoek over werk en wisselen dit af met oefeningen en ervaringen uit de praktijk.
- Boek - [Mooier werk](#); slim sleutelen aan ene baan op maat - Mark van Vuuren, Luc Dorenbosch. Werk staat nooit stil. Banen en beroepen lijken zelfs steeds sneller te veranderen. Het is belangrijk om hierop als individu en organisatie slim en snel te kunnen anticiperen. Dit boek biedt inzichten om binnen deze dynamiek van werk Mooier Werk te maken. Een vaardigheid voor een nieuwe tijd. Hoe raak je van dat knagende ontevreden gevoel over je werk af zonder meteen naar een andere baan te zoeken? Hoe kun je zelf en samen met je collega's teamtaken herverdelen, zodat iedereen er Mooier Werk aan overhoudt? Dit praktische boek helpt je met het slimmer sleutelen aan werk voor een meer persoonlijke baan op maat. Smart crafting noemen we dat. Met een frisse blik kijk je daarbij naar de taken waaruit je werk bestaat. In logische stappen verken je de vrijheidsgraden in je werk en hoe je deze kunt inzetten zodat je baan goed blijft passen bij wat je goed kunt en écht graag wilt.
 - Mooier Werk leert ook teamleiders, hr-professionals, coaches en adviseurs op een andere manier te kijken naar (team)werk. Met praktijkinzichten uit dik vijf jaar aan interventietrajecten wordt duidelijk wat het wel en niet oplevert als mensen zelf aan hun taken sleutelen om werk mooier en meer passend te maken. Aangevuld met inzichten uit onderzoek en baananalyses komt dit boek tot de kern van wat smart crafting kan betekenen voor de duurzame inzetbaarheid van mensen in hun baan en de teams waarin ze werken.



- Boek – [Aan de slag met jobcraften](#) – Mara Spruyt
Dit werkboek helpt je om werk, talenten, energie en drijfveren beter op elkaar te laten aansluiten. Theorie, praktische en zelfonderzoek-oefeningen wisselen elkaar af; je bepaalt zelf welke aspecten van je baan je wilt veranderen. Dit werkboek is geschikt voor als je zelf of als team aan de slag wilt met job craften. Het is ook een praktisch hulpmiddel als je professionals in organisaties coacht en begeleidt. In het proces van aanpassingen doen in je werk weet je niet altijd wat je tegenkomt en waar het je uiteindelijk brengt. Tijdens het job craften loop je waarschijnlijk tegen dingen aan die tegenvallen, of anders gaan dan je had verwacht. Voor dat proces, inclusief de moeilijke momenten, biedt dit boek handvatten.
- Artikel – [Dit wetenschappelijke artikel](#) van Arnold Bakker gaat over de [Job Demands-Resources \(JD-R\) Theorie](#), die de relatie onderzoekt tussen werkstress, werkplezier en prestaties. Bakker bespreekt hoe de balans tussen de eisen van het werk (zoals werkdruk) en de beschikbare middelen (zoals steun en autonomie) van invloed is op de gezondheid en het welzijn van medewerkers. Het biedt inzichten in hoe organisaties werkomstandigheden kunnen optimaliseren om motivatie, werkplezier en prestaties te verbeteren.
- [Thesis](#) – Langer doorwerken is geen vanzelfsprekendheid: een kwalitatieve analyse van een interventie bij de gemeente Lingewaard. – E.J.C.M. van Nassau. Onderzoek naar de invloed van job crafting bij werkenden in de categorie deskundigen van 50 jaar en ouder op werkplezier, werkdruk en houding ten opzichte van langer doorwerken.
- Infographic – Vanuit de Jobcraft Company is een [infographic](#) vormgegeven die inzichtelijk maakt wat de effecten en ervaringen zijn rondom Jobcraften.
- Artikel - Dit [wetenschappelijke artikel](#), geschreven door Tims, Derks en Bakker (2016), onderzoekt de effecten van job crafting op werkgerelateerde uitkomsten zoals werktevredenheid en prestaties. De auteurs laten zien hoe werknemers hun eigen werk kunnen aanpassen door taken, relaties en percepties van hun werk te herstructureren, wat leidt tot verhoogde werkbetrokkenheid en minder werkstress. Het onderzoek benadrukt de waarde van zelfregie in het werk en biedt praktische inzichten voor organisaties die medewerkers willen ondersteunen in het verbeteren van hun werkervaring.
- Good Practices - Dit [artikel](#) op [OpRijk](#) belicht het belang van intensieve loopbaangeleiding en talentontwikkeling in de zorg. Het verhaal focust op hoe medewerkers actief aan de slag kunnen met hun talenten door jobcrafting, waarbij zij hun werk aanpassen aan hun sterke punten en ambities. Het biedt waardevolle inzichten en praktische voorbeelden van hoe medewerkers hun werk kunnen herschikken om meer werkplezier, voldoening en effectiviteit te ervaren. Het benadrukt het belang van regie in de eigen loopbaan voor zowel werkplezier als duurzame inzetbaarheid.



Deelnemers lerend netwerk Gepersonaliseerde Arbeidsrelatie

Antes PG

franciscus
Gasthuis & Vlietland



ijsse(l)land
ziekenhuis



**MAASSTAD
ZIEKENHUIS**
een santeon ziekenhuis

middin



**DE
ROTTERDAMSE
ZORG**

