LEREND NETWERK

Inspiratiebundel

GEEF PRIORITEIT AAN VITALITEIT

DECEMBER 2025

DE ROTTERDAMSE ZORG

Inhoudsopgave

Geef prioriteit aan vitaliteit! 3

Inleiding 4

Reis lerend netwerk Vitaliteit 6

Actieleren 7

Bijeenkomst 1: Vitale start! 8

Bijeenkomst 2: In de verdieping! 10

Appreciative Inquiry 11

Bijeenkomst 3: Oplossingen ontwikkelen 12

Vitaliteit & generaties 14

Hoe kunnen we…? – vragen 15

Bijeenkomst 4: Good practices delen 17

Good practices 18
Implementatie & veranderen 19

Bijeenkomst 5: Experimenteren 20

Bijeenkomst 6: Reflecteren en presenteren 22

Bijlage I: Onze inspiratiebronnen 24

Artikelen 24
Websites 25
Boeken 26
Trainingen/tools 26
Overig 26
Best practices 27
Podcasts en interviews 27

Bijlage II:Een betoog: Vrouwen en de overgang 29

Bijlage III: Hoe kunnen we? – vragen 30

Deelnemende organisaties lerend netwerk Vitaliteit 34

Geef prioriteit aan vitaliteit!

De zorg draait om mensen. Om mensen die zorg nodig hebben én om mensen die zorg geven. In een sector die 24/7 draait, onder druk staat en voortdurend in beweging is, is het van levensbelang dat we goed zorgen voor onze eigen mensen. Want alleen als professionals fijn en gezond kunnen werken, zijn zij vitaal genoeg om te zorgen voor anderen.

Noodzaak en kans

Vitaliteit is dus geen luxe, maar een noodzaak. Daarbij is het cruciaal dat organisaties **de basis goed op orde** hebben: voldoende mensen, werkbare roosters, duidelijke processen en passende ondersteuning. Dit zorgt ervoor dat professionals hun werk goed en met plezier kunnen uitvoeren. Niet alleen om uitval en uitstroom te voorkomen, maar **juist om werkplezier, eigenaarschap en energie te versterken.** Het gaat over fysiek én mentaal in balans zijn, over ruimte voelen om te groeien, en over werken in een omgeving waar je tot je recht komt. Daarbij is **eigen regie** van medewerkers onmisbaar: vitaliteit vraagt ook om bewust kiezen wat jou energie geeft en zelf het gesprek aangaan over wat je nodig hebt om vitaal en duurzaam inzetbaar te blijven.

Naast een noodzaak is vitaliteit ook een kans. Een kans om samen te **bouwen aan een zorgsector die aantrekkelijk blijft**. Waar collega's niet overleven, maar bloeien. Waar talent behouden blijft en waar ruimte is voor ontwikkeling, veerkracht en innovatie. Een werkcultuur waarin gezondheid, motivatie en verbondenheid centraal staan.

Mooie initiatieven

Gelukkig zien we in de praktijk steeds meer mooie initiatieven ontstaan die bijdragen aan dit lonkend perspectief. Van vernieuwende interventies en leiderschapstrajecten tot **het doorbreken van oude patronen** in teams. De energie en creativiteit zijn er. Wat nodig is, is dat we **blijven investeren – met aandacht, tijd en lef.** Hierbij speelt de leidinggevenden een sleutelrol. Hun aandacht voor vitaliteit en preventie maakt het verschil in hoe veilig, gesteund en gezien medewerkers zich voelen.

Deze inspiratiebundel laat zien wat er allemaal mogelijk is wanneer vitaliteit prioriteit krijgt. Niet als project, maar als **vast onderdeel van ons denken én doen.** Laten we dat vasthouden. Want wie werkt aan vitaliteit, werkt aan blije en energieke medewerkers en aan een **toekomstbestendige zorg**. Dank aan alle deelnemers van het lerend netwerk Vitaliteit.

> "Vitaliteit is niet van één persoon of functie: het is van ons allemaal. Van de medewerker die regie neemt, van de leidinggevende die ruimte biedt en van de organisatie die de voorwaarden schept. Alleen samen kunnen we bouwen aan een zorgsector waar mensen niet alleen (samen)werken, maar ook floreren."

Jos Hubers
Manager HR en Opleiden bij het Oogziekenhuis Rotterdam

Inleiding

Vitaliteit als sleutel tot duurzame zorg

De arbeidsmarkt verandert snel. We hebben te maken met personeelstekorten, hoge werkdruk en steeds meer verschillende generaties op de werkvloer. Dat vraagt om aandacht voor hoe we medewerkers vitaal en inzetbaar houden, nu en in de toekomst. Vitaliteit gaat daarbij niet alleen over **gezondheid,** maar ook over **energie, motivatie, veerkracht en eigen regie.** Het is een belangrijke basis voor medewerkers én voor organisaties die wendbaar willen blijven. De vraagstukken van vandaag vragen om innovatieve oplossingen die zorgen voor een gezonde, duurzame werkomgeving.

Vitaliteit in actie: samen, leren, experimenteren, groeien

Van december 2024 tot en met juni 2025 hebben verschillende professionals uit negen zorgorganisaties in zes bijeenkomsten samengewerkt aan vraagstukken rondom vitaliteit. Elke deelnemer is met zijn eigen vraagstuk aan de slag gegaan aan de hand van de methodiek van Actieleren en heeft de kennis en ervaringen van de mededeelnemers benut om in de eigen organisatie nieuwe stappen te zetten.

Een samenvatting van de verkennende vragen waarmee de deelnemers het traject zijn gestart:
Welke 'vitaliteitsinterventies' zijn het meest effectief voor welke (sub)doelgroepen, ofwel waar focussen we op?
Hoe kunnen we deze interventies inzetten in een dynamische werkomgeving (met weinig tijd, wisselende werktijden en onderbezetting)?
Hoe overtuigen we het management om te investeren in vitaliteit, en waar ligt de grens tussen ondersteuning vanuit de organisatie en eigen verantwoordelijkheid van de zorgmedewerker?

Het thema ***vitaliteit*** is breed en kent vele invalshoeken. Om te voorkomen dat het een containerbegrip wordt, is tijdens het traject naast de individuele vraagstukken ook ruimte gemaakt om specifieke subthema's te verkennen. De groep heeft gezamenlijk bepaald welke onderwerpen zij verder wilden verdiepen en hoe zij daar zelf invulling aan konden geven.

- Definitie Vitaliteit
- Eigen regie
- Vitaliteit & generaties
- Behavioural Design/ gedragsverandering
- Implementatie

In deze inspiratiebundel vind je de belangrijkste inzichten, voorbeelden, artikelen, boeken en handreikingen die we hebben verzameld tijdens de looptijd van het lerend netwerk. Het doel van deze bundel is om kennis en ervaringen te delen, zodat ook anderen ermee aan de slag kunnen in hun eigen organisatie. Zo bouwen we samen aan vitaliteit als stevige basis voor duurzame inzetbaarheid en toekomstgericht werkgeverschap.

Geef prioriteit aan vitaliteit – samen op weg naar een gezonde en duurzame werkplek.

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.

Leuke, inspirerende en interactieve sessies met ruimte voor eigen invulling.

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

Reis lerend netwerk Vitaliteit

Per bijeenkomst is er een uitgebreide beschrijving gemaakt van alle inzichten en ervaringen die gedeeld zijn tijdens de bijeenkomsten. – lees gerust verder!

In de periode van december 2024 tot en met juni 2025 is het lerend netwerk Vitaliteit bij elkaar geweest in zes bijeenkomsten om met elkaar te werken aan het versterken van een fijne en gezonde werkomgeving. Per bijeenkomst stond er een ander inhoudelijk thema centraal en kwamen ook de verschillende fase van actieleren aan bod, waarin de vertaalslag werd gemaakt naar het eigen vraagstuk. Zie hieronder de afgelegde route tijdens de avontuurlijke reis van het lerend netwerk Vitaliteit.

- Kennismaking deelnemers onderling
- Kennismaking en context lerend netwerk
- Kennismaking actieleren en leervoorkeuren
- Datagedreven aanpak Preventieplan Zorg & Welzijn – Dick van der Beij
- Start verkennen eigen vraagstuk Vitaliteit

Kick-off deRotterdamseZorg | Nieuwsbericht Kick-off | Kick-off Hanneke Visser | Kick-off Tamara van der Steen

- Versterken onderlinge verbinding deelnemers
- Actieleren: theorie probleemverkenning
- Probleem verkennen eigen vraagstuk
- Ophalen behoefte thema's sessies lerend netwerk
- Dialoog: "Vertel eens over een moment in je leven waar jij fijn en gezond je werk kon doen?"

Bijeenkomst 2 Lianne Boeije

- Kennisblok: definitie vitaliteit
- Kennisblok: vitaliteit & generaties
- Aanwezigheid ambassadeur Jos Hubers
- Verder aanscherping probleemverkenning eigen vraagstuk
- Actieleren: theorie "hoe kunnen we…? -vraag" en oplossingen ontwikkelen
- Oefenen HKW- vraag en oplossingen ontwikkelen

- Kennisblok: Onderlinge uitwisseling van Good Practices
- Kennisblok: Implementatie en verandermodel Knoster
- Oplossingen ontwikkelen op de "Hoe kunnen we…? – vragen"
- Actieleren: brein & creativiteit

- Kennisblok: Eigen regie – Jan van Hoogen Arbo-Unie
- Actieleren: Theorie en ervaring experimenteren
- Uitwerken eigen experiment
- Kennis- en ervaringsuitwisseling rondom eigen vraagstukken

- Reflectie persoonlijke leerervaring en groepsproces
- Uitwisseling tips/ervaringen
- In dialoog met Jos – kansen voor de toekomst
- Kennisblok: Behavioural Design – theorie en praktijk
- Kennisblok: Strategiespel

Afsluiting deRotterdamseZorg | Kick-out Lianne Boeije

Actieleren

Met actieleren zoek je samen gestructureerd naar een oplossing voor een urgent en complex probleem. Alle betrokkenen leveren een bijdrage vanuit hun eigen perspectief. Van cliënten tot bestuurders! Door samen het probleem te verkennen, worden knelpunten eerder zichtbaar en ontstaan **er creatieve oplossingsrichtingen**.
Bij actieleren hoort ook **het testen van oplossingen**. We proberen uit, reflecteren en verbeteren. Het delen van mislukte experimenten is net zo waardevol als het delen van succesvolle oplossingen.
Actieleren is een verzamelterm voor leerprocessen die leiden tot actie, tot handelen.

Samen. Leren. Reflecteren. Experimenteren.
De methodiek van Actieleren in vijf stappen

Fase 0: Klaar voor Actieleren
Kies een urgent en complex vraagstuk en draag actief bij vanuit je eigen perspectief. Wees je ervan bewust: Actieleren zet verandering in gang.

Fase 1: Probleem verkennen
Verdiep je samen in het vraagstuk. Stel scherpe vragen, betrek de juiste mensen en neem de tijd om het probleem helder te krijgen.

Fase 2: Oplossingen ontwikkelen
Zoek actief inspiratie buiten jezelf. Deel je vraagstuk open en prikkelend — zo ontstaan nieuwe ideeën en onverwachte oplossingsrichtingen. Geef elk idee een kans.

Fase 3: Aanscherpen en kennisdelen
Werk ideeën verder uit, verbeter ze samen en kies één kansrijk experiment. Laat los wat niet werkt — gehecht raken aan één idee is een valkuil.

Fase 4: Experimenteren
Probeer je gekozen oplossing uit. Blijf kritisch en richt je op het einddoel. Door te experimenteren kom je er achter wat wel of niet werkt en blijf je ontwikkelen.

Fase 5: Presenteren en reflecteren
Reflecteer en leer van elke stap die je zet. Deel je successen en missers met anderen. Bepaal met elkaar het de volgende stap in het proces.

Drie goede redenen voor Actieleren
- Oplossingen op de werkvloer vind je op de werkvloer. Door het samen te doen en te experimenteren is er oog voor ieders perspectief.
- Veranderen is lastig. Actieleren helpt door middel van het doorlopen van de juiste fasen om gestructureerd met elkaar aan de slag te gaan met een probleem.
- Actieleren leidt altijd tot verandering. Het gaat niet alleen over de oplossing, maar ook over het proces. Je leert altijd en blijft stappen zetten. Daarin vormt de menselijke factor de sleutel tot succes.

De methodiek van het Actieleren maakt onderdeel uit van alle zes bijeenkomsten van het lerend netwerk Vitaliteit.
Bron: Actieleernetwerk.nl

Bijeenkomst 1: Vitale start!

Tijdens de kick-off van het lerend netwerk Vitaliteit hebben we op verschillende interactieve manieren met elkaar kennisgemaakt, zowel op groepsniveau als met de deelnemers onderling. We hebben meer kennis opgedaan over de aanpak van een lerend netwerk, de methodiek actieleren en de verschillende leervoorkeuren. Leren ontstaat in de zone van 'het niet weten/ het onbekende', zoals Claxton mooi omschrijft: *'The things you do, when you don't know what to do'* (Claxton, 1999).

Dick van der Bij, programmaleider van het Preventieplan Zorg & Welzijn, heeft meer inzicht gegeven in de data-gedreven aanpak van het Preventieplan. Met een data-gedreven aanpak krijgen werkgevers inzicht in wat medewerkers echt nodig hebben om gezond te blijven werken. Dit helpt verzuim en verloop te verminderen, wat essentieel is voor betaalbare en kwalitatieve zorg. De eerste rode draden uit de tussenrapportage zijn met de deelnemers gedeeld. *"Zorg dat je op organisatieniveau de randvoorwaarden goed geregeld hebt, zodat dit bijdraagt aan rust, ruimte en regelmaat in de teams. Denk hierbij aan empowered leiderschap en het ontwikkelen van een lerende organisatie."* Dick heeft de deelnemers meegenomen in hoe je data kunt gebruiken om inzicht te krijgen in de uitdagingen van je eigen organisatie en van daaruit te komen tot een actieplan.
Meer informatie over het preventieplan vind je in dit onderstaande kennisblok.

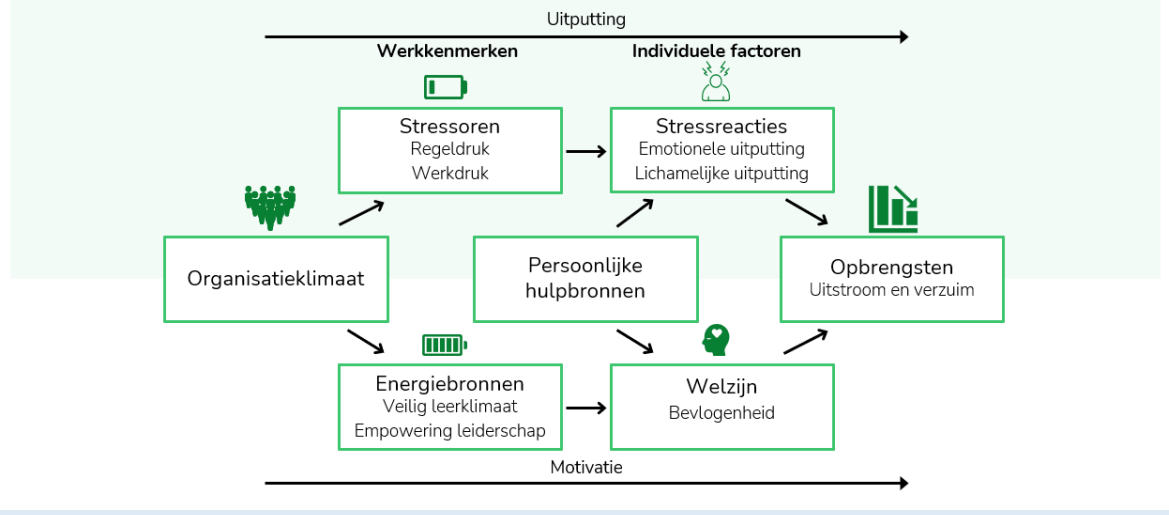
Preventieplan Zorg & Welzijn

Kennisblok

Het preventieplan slaat een brug tussen onderzoeksgegevens en het gebruik van data in de praktijk. Met de luister- en reflectiesessies met bestuurders checken we waar in de organisaties de vraagstukken zitten en welke interventies echt effectief zijn.

De data-analyse komt tot stand op basis van data van verschillende partijen: de verzuim- en personeelsdata van de functiedata van FWG en de data over het zorggebruik van IZZ. Ook wordt de monitor Gezond Werken in de Zorg gebruikt voor het verzamelen en analyseren van de data. Daarbij is er onderscheid tussen het organisatiemodel waarbij verschillende databronnen gekoppeld worden en het individuele model waar gebruikt wordt gemaakt van enquêtedata, met het onderstaande Job Demands Resources model als theoretisch kader.

Het doel van de data-analyse is: Kunnen we verbanden en inzichten ontdekken die richtinggevend zijn voor oplossingen voor het vraagstuk rond verzuim en ongewenst verloop?



Preventieplan Zorg & Welzijn - vervolg

Kennisblok

Job Demands Resources model (Bakker et.al 2023; Bronkhorst 2018) geeft inzicht in hoe werkomstandigheden invloed kunnen hebben op de motivatie en stress. Het model onderscheidt hierin twee processen. Het **uitputtingsproces**, waarbij hoge werkeisen (job demands) leiden tot stress en uitputting wanneer reële inspanning hoger is dan wat herstel toelaat, en het **motivationele proces**, waarbij voldoende beschikbare energiebronnen (job resources) motivatie, bevlogenheid en betere prestaties bevorderen.
Persoonlijke hulpbronnen (bijv. zelfvertrouwen, optimisme, veerkracht) zijn ook onderdeel van het model. Ze kunnen direct stress verminderen, de effecten van werkeisen modereren, of het motivationele proces versterken, Hierdoor ontstaat een positieve kringloop tussen hulpbronnen, bevlogenheid en verdere versterking van hulpbronnen.
Wetenschappelijk artikel Job Demands Resources Theory, klik hier.

Meest opvallende bevindingen tot nu toe (december 2024)

Wat betreft deelnemende organisaties:

- Datavolwassenheid van deelnemers
  - Strategisch HR-beleid vertaald in programma's, projecten en instrumenten (providerboog)
  - Verbinding HR en arbeidsmarktbeleid met veel verschillende afdelingen/thema's
- Wat betreft rode draad uitkomsten:
  - HR- en arbeidsmarktbeleid op bestuurlijke agenda
  - Zichtbaar en aanwezig leiderschap
  - Rust, ruimte en regelmaat in teams
- Wat betreft uitdagingen in de sector:
  - Medewerkers bereiken blijft grote uitdaging
  - Leiderschap als onderdeel van het curriculum
  - Vertegenwoordiging van specifieke doelgroepen in datasets

> Het is waardevol om te leren van collega's die zich ook bezighouden met vitaliteit.

Het unieke aan de aanpak van het Preventieplan Zorg & Welzijn is de koppeling tussen de data, de luistersessies en het wetenschappelijke Job Demands Resources model. Door dit integraal te benaderen en alle verschillende stakeholders te betrekken ontstaat er inzicht en actie.

Benieuwd naar de inzichten en aanpak? Download het eindrapport en de publieksversie. (november 2025)

- Tip: Wil je voor je eigen organisatie ook gebruik maken van data? Dat kan kosteloos via het PFZW HR-dataportaal, je hebt dan alleen toegang tot de module Inzicht & Benchmark.

Bijeenkomst 2: In de verdieping!

Actieleren in de praktijk
Het liefst slaan we een probleem over om direct in de oplossing te duiken. Toch is het **cruciaal om eerst te onderzoeken** wat er echt speelt. Blijf vragen stellen en **vermijd aannames**. Zo kom je dichter bij de grondoorzaak en maak je beter onderbouwde keuzes.
Bekijk het probleem vanuit verschillende invalshoeken, bijvoorbeeld met data, observaties of inzichten uit onderzoek. Dat scherpt je eigen beeld én helpt om anderen mee te nemen in de verandering die je wilt bereiken.

Tijdens deze bijeenkomst hebben we met elkaar in alle rust van gedachten gewisseld over het een moment in je leven waar jij fijn en gezond je werk kon doen. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van een positieve benadering dat zijn oorsprong kent in de **methode van Appreciative Inquiry** (zie kennisblok).

> Het was een reminder over hoe belangrijk het is om goed te luisteren. Niet verzinnen om het verzinnen, maar luisteren naar de behoefte van de organisatie/afdelingen/medewerker.

Appreciative Inquiry

Kennisblok

Appreciative Inquiry is een benadering van organisatieontwikkeling en verandering die vertrekt vanuit **waardering in plaats van probleem-denken**. Het wordt ook wel waarderend onderzoeken genoemd. In plaats van te vragen *"Wat gaat er mis?"*, vraagt Appreciative Inquiry: *"Wat werkt er al goed, en hoe kunnen we daar meer van creëren?"*

Het uitgangspunt is dat **organisaties groeien in de richting van de vragen die ze stellen**. Door aandacht te geven aan successen, talenten en energiebronnen, ontstaat een positieve dynamiek die mensen verbindt en motiveert. Daarbij is het belangrijk dat alle stakeholders betrokken worden.

Appreciative Inquiry is gestoeld op vier kernprincipes:

1. **Constructief principe** – De manier waarop we praten over de organisatie, vormt haar toekomst.
2. **Simultaan principe** – Verandering begint op het moment dat we de eerste vraag stellen.
3. **Anticiperend principe** – Beelden van de toekomst beïnvloeden het handelen van vandaag.
4. **Poëtisch principe** – Elke organisatie is een levend verhaal dat voortdurend herschreven kan worden.

De Appreciative Inquiry benadering volgt vaak de **5D-cyclus**:

- **Define** – Formuleren van de veranderambitie.
- **Discover** – Ontdek wat goed werkt.
- **Dream** – Verbeeld een gewenste toekomst.
- **Design** – Ontwerp wat nodig is om daar te komen.
- **Destiny (of Deliver)** – Breng het tot leven en houd de energie vast.

Appreciative Inquiry nodigt uit tot **positieve nieuwsgierigheid, verbinding en co-creatie**. Het gaat niet om naïef optimisme, maar om doelbewust focussen op wat energie geeft en werkt. Dit vormt het fundament voor duurzame verandering.

Bron: Managementmodellensite

Meer info Appreciative Inquiry | verschillende werkvormen rondom Appreciative Inquiry

Bijeenkomst 3: Oplossingen ontwikkelen

Actieleren in de praktijk

Aan de hand van de roddeltechniek hebben de deelnemers elkaar verder geholpen met de probleemverkenning. Het doel was om door het 'geoorloofd roddelen' over het vraagstuk van iemand anders **nieuwe perspectieven** aan te boren en tot de **grondoorzaak** van het probleem te komen. Op weg naar de probleemdefinitie in één zin. Ook is de stap gemaakt van het probleem verkennen naar oplossingen ontwikkelen. We hebben stilgestaan bij de "Hoe kunnen we...?" vraag, die je helpt om oplossingen te genereren.

Vitaliteit

Je merkt dat er in de praktijk **verschillende definities bestaan van 'vitaliteit'**. Het is een **containerbegrip** dat voor elke professional of organisatie een andere betekenis kan hebben. De deelnemers van het lerend netwerk hebben er met elkaar betekenis aan gegeven door een goede dialoog:

Vitaliteit betekent dat in balans is…

…deze balans zorgt voor…

…Zodat:

Zoals Jos Hubers kort en krachtig heeft geformuleerd is het eigenlijk heel simpel:
"**Vitaliteit is het fijn en gezond kunnen werken**!"

RIVM en TNO hanteren de volgende definitie van vitaliteit: *"Vitaliteit omvat de kerndimensies **energie, motivatie en veerkracht**, waarbij energie wordt gekenmerkt door zich energiek voelen, motivatie door doelen te stellen in het leven en moeite te doen om deze te behalen, en veerkracht door het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan"* (Strijk et al 2015).

Vitaliteit & generaties

Kennisblok

Het Franciscus Gasthuis & Vlietland deelde hun ervaringen over hoe zij omgaan met de uiteenlopende behoeften van verschillende generaties op de werkvloer, in relatie tot vitaliteit.
De centrale vraag daarbij was: **hoe kan een organisatie inspelen op de veranderende behoeften per levensfase, met vitaliteit als uitgangspunt?**
Enkele tips naar aanleiding van de presentatie van Franciscus Gasthuis & Vlietland:

- Sluit aan bij de ontwikkelingen die gaande zijn, bijvoorbeeld veranderingen in de cao over levensfasebeleid.
- Analyseer je data en kijk welke verbanden hier zichtbaar worden.
- Organiseer dialoogsessies met verschillende doelgroepen binnen de organisatie.
- Bepaal een duidelijk realistisch doel van wat je wilt bereiken met de dialoogsessies. Bijvoorbeeld: input ophalen over de behoefte van de doelgroep (vorm/inhoud).
- Analyseer alle opgehaalde input uit de dialoogsessies en trek de eerste conclusies.
- Maak een kansrijk en haalbaar plan dat aansluit bij de visie en missie van de organisatie en het HR-beleid.

En mocht je dan komen tot een mooi, organisatie-breed programma zoals Fit@Franciscus, zorg dan ook dat het niet bij een eenmalige interventie blijft, maar **duurzaam ingezet** wordt in de organisatie. Deze tips helpen je zeker bij de uitvoering en verankering in je organisatie.

- Bedenk geen programma voor collega's, maar ga met hen in gesprek.
- Probeer en stuur waar nodig bij.
- Als je iets aanbiedt, zorg ook dat collega's ermee aan de slag kunnen.
- Zet zoveel mogelijk 'eigen' collega's in voor alles dat je organiseert.
- Zorg voor ambassadeurs én zet leidinggevenden in.
- Meten is weten.

> De onderwerpen Vitaliteit en Generaties hebben meer overlap dan gedacht en kunnen elkaar versterken.

- Tip: Meer en verdiepende informatie over vitaliteit en de verschillende doelgroepen in een organisatie vind je in bijlage I.

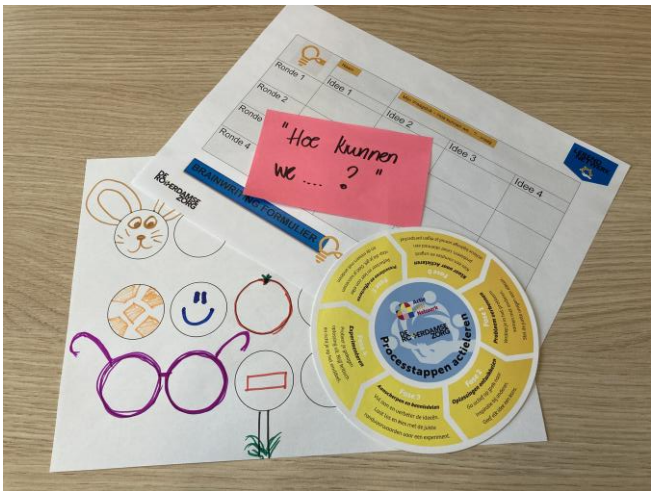
Hoe kunnen we…? – vragen

Om uit de probleemfase te komen en creativiteit aan te boren voor verschillende oplossingsrichtingen is het raadzaam om het probleem om te zetten naar een uitdaging. De “Hoe kunnen we…?” – vraag is daar een goed **hulpmiddel** voor. Deze vraagstelling zorgt ervoor dat het **probleem actief en uitdagend** wordt gemaakt en het probleemoplossend vermogen wordt aangesproken. Een echte brainstormvraag dus, waardoor je de kern te pakken krijgt en met verschillende mensen ideeën kunt gaan bedenken. Tijd voor het inzetten van de creatieve kracht.

Twee “Hoe kunnen we…?” vragen worden eruit gelicht. Deze vragen leidden tot de volgende ideeën:

Het met elkaar delen van inzichten en ervaringen vond ik heel waardevol.

Meer info over het formuleren van de “Hoe kunnen we?”-vraag vind je hier.



Bijeenkomst 4: Good practices delen

Actieleren in de praktijk

Vanuit de “Hoe kunnen we”- vraag en met behulp van verschillende werkvormen hebben de deelnemers met elkaar gebrainstormd **over mogelijke oplossingen voor vitaliteit** in hun organisatie. De **verschillende perspectieven** maakten het tot een levendig geheel en zorgden voor aanscherping, verbeteringen en frisse energie om door te gaan! Soms betekende dit dat **je buiten de geijkte paden** moet lopen of afscheid moet nemen van je eigen idee. Zo blijf je open te blijven staan voor **nieuwe inzichten**.

Tussendoor Good Practices delen en implementatie blok – zie na de tekst op volgende pagina.

> De presentaties uit de verschillende organisaties waren zeer waardevol. We kunnen veel van elkaar leren!

Binnen de cirkel van actieleren hebben we de stap gemaakt van oplossen en ontwikkelen naar aanscherpen en kennis delen. In de fase van “aanscherpen en kennisdelen” staat het **aanvullen en verbeteren van ideeën** centraal. Van daaruit kan je loslaten en met de gekozen randvoorwaarden toewerken naar een experiment. Hierbij is het belangrijk om bij jezelf een **GROWTH MINDSET** te ontwikkelen. **Van honderd ideeën naar vijf oplossingsrichtingen naar één experiment.**

Bron: heartstate.nl

Vanwege de diversiteit aan informatie, oefeningen en fasen hebben we de bijeenkomst afgesloten met een **reflectieoefening**: De Rijke A4. Deze oefening kenmerkt zich door in stilte voor jezelf terug te blikken op alles wat er tijdens een bijeenkomst voorbij is gekomen. Alle kernpunten, gedachten en verbanden worden aan de hand van reflectievragen overzichtelijk genoteerd op papier. Hierdoor worden **patronen zichtbaar en ontstaan nieuwe inzichten**.

Good practices

Kennisblok

Door de deelnemers zijn verschillende good practices gedeeld. Mooie initiatieven, experimenten en geleerde lessen rondom het thema 'Vitaliteit'. Om van elkaar te leren, eigen ideeën aan te scherpen en van daaruit een gerichte actie te ondernemen. Samen kom je verder!

Hieronder een greep uit de **verschillende goede voorbeelden** en lessen die met elkaar zijn gedeeld:

- Komen tot een **strategische aanpak van verzuim**
  Een aanpak waarbij een brede probleemanalyse leidt tot oplossingsrichtingen die met een stapsgewijze aanpak zijn uitgevoerd. Hierbij is in de organisatie de visie is bepaald, hebben er verschillende workshops hebben plaatsgevonden en is de focus verlegd naar preventie.
- **ASVZ: van platform tot festival**
  Binnen ASVZ zijn veel verschillende producten ontwikkeld rondom vitaliteit. Alle informatie en interventies zijn gebundeld op één platform en daarmee eenvoudig toegankelijk voor medewerkers. Dit platform wordt door ASVZ-ers zelf ingevuld en uitgevoerd. Hoe mooi is dat? Het visiefestival zorgt jaarlijks voor het doorleven van de visie via workshops, activiteiten en een frisse blik op menswaardige zorg.
- **Fit@Work bij het IJsselland ziekenhuis**
  Een programma dat zich vanuit een heldere YSL-visie richt op de vitaliteit, veerkracht en verbinding van alle IJssellanders. Uitgewerkt volgens een integrale structuur met verschillende deelprojecten en -activiteiten. Waar de succesformule zit in het creëren en betrekken van ambassadeurs in de organisatie met een heldere visie en uitgangspunten zodat er **gedeelde verantwoordelijkheid** ontstaat voor het vergroten en behouden van vitaliteit. Van het beschikbaar stellen van de oefen-/ fitnesszaal buiten kantooruren tot mindfulness en Brein & Broodjes sessies en alles wat er tussen zit. Vitale & veerkrachtige medewerkers zijn het fundament van goede zorg.
- **Een blik van buiten de zorg – Transavia**
  Transavia biedt een totaalprogramma aan voor alle medewerkers. Vitale medewerkers houden Transavia tenslotte in de lucht. Vanuit behoefte van medewerkers is er een **keuzeplatform** voor medewerkers ontwikkeld. De health check geeft op individueel niveau feedback op de gezondheid. Lees alles over deze aanpak op de site van HollandFit, de partij die samen met Transavia het platform ontwikkelde.
- **Fit@Franciscus**
  Blader nog eens terug naar bijeenkomst 3, daar vind je alles over de aanpak van het Franciscus Gasthuis & Vlietland wat betreft **vitaliteit en levensfasen**.
- **Praktische producten**
  Er zijn diverse praktische producten ontwikkeld. De 'Gezond richting je pensioen' – flyer springt eruit, met een gespreksformulier dat richting geeft om een goed gesprek over dit onderwerp te voeren. Hierbij is ingezet op **een levensfasegericht aanbod**. Het is belangrijk om de ontwikkelde informatieproducten goed onder de aandacht te brengen van de medewerkers en dat vraagt tijd.
- **Aanpak op maat**
  Een grote organisatie met verschillende locaties in de regio biedt **per locatie een maatwerkaanpak** aan. Samen met management wordt gekeken wat de belangrijkste uitdagingen per locatie zijn en hoe daar samen met de medewerkers op ingespeeld kan worden.

Op site van het actieleernetwerk staan nog veel meer goede voorbeelden. In bijlage I (pagina 26) vind je een toelichting op de verschillende best practices.

Implementatie & veranderen

Kennisblok

Implementeren doe je niet zomaar even tussendoor, maar vraagt om een zorgvuldige aanpak. De manier van implementeren heeft uiteindelijk invloed op het succes en de verandering die je wilt doorvoeren.

Implementeren **start al bij het ontwikkelen** van een vernieuwing/verbetering, hier wordt de basis gelegd voor succesvolle implementatie. Na **ontwikkeling** vindt de fase van **verspreiding van de interventies** plaats. Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol, zodat alle betrokkenen weten en begrijpen wat er gaat veranderen en er motivatie ontstaat. Uiteindelijk volgt de **invoering van de interventie** in de organisatie, hierbij gaat het om het leren werken met de nieuwe werkwijze zodat het leidt tot **duurzame verandering**.

Wat verstaan we onder implementatie? Grol en Wensing formuleren het als volgt:
Implementatie is "procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of verbeteringen met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het (beroepsmatig) handelen, in het functioneren van organisatie(s) of in de structuur van de gezondheidszorg."

Drie ingrediënten voor succesvolle implementatie:

- Implementatie vraagt om **planmatig werken** en doorloopt daarmee de **plan-do-check-act cyclus**. Van het maken van een implementatieplan, tot het uitvoeren van het plan, monitoren en evalueren om het van daaruit waar nodig bij te stellen.
- Voor een succesvolle implementatie is het essentieel **om inzicht te hebben in de factoren die hierop van invloed zijn**. Dit stelt je in staat om de juiste randvoorwaarden te creëren, activiteiten te kiezen die de **implementatie bevorderen** en belemmeringen gericht aan te pakken. Factoren kunnen onderverdeeld worden in: organisatie en context, interventie, gebruikers en ontwikkelaars.
- Voor een succesvolle implementatie moeten de **activiteiten aansluiten bij de behoeftes van de gebruikers** en de relevante beïnvloedende factoren. Een combinatie van verschillende activiteiten, zoals communicatie in de verspreidingsfase en coaching in de invoeringsfase, vergroot het succes. Houd er rekening mee dat het **veranderingstempo van gebruikers kan verschillen** of zelfs stagneren, waardoor extra of aangepaste inspanningen nodig zijn.

Meer info: Toolkit Implementatie van Movisie | Quickscan implementatie van Movisie

Het **verandermodel van Knoster** beschrijft de vijf essentiële elementen die nodig zijn voor succesvolle verandering: **visie, vaardigheden, stimulans, middelen en actieplan**.
Als een van deze elementen ontbreekt, leidt dat tot specifieke problemen, zoals **verwarring** (bij gebrek aan visie), **onzekerheid** (bij gebrek aan vaardigheden) of **frustratie** (bij gebrek aan middelen). Het model maakt duidelijk dat duurzame verandering pas mogelijk is als **alle elementen in samenhang** aanwezig zijn.
Het verandermodel van Knoster kan in de praktijk worden toegepast door het te gebruiken als diagnose- en planningsinstrument voor verandertrajecten. Gebruik het model om te onderzoeken welk element er ontbreekt door te analyseren waar het schuurt. Pas deze analyse toe bij het bij de ontwikkeling en eventuele aanpassing van een concreet plan.

Bron afbeelding: wij-leren.nl

Bijeenkomst 5: Experimenteren

Eigen regie

In een snel veranderende werkomgeving is eigen regie geen luxe, maar noodzaak. Het stimuleren van eigen regie vraagt om meer dan alleen ruimte geven — het vraagt om bewustwording, vertrouwen en een gedeelde verantwoordelijkheid. Zeker als het gaat om vitaliteit: medewerkers moeten zélf keuzes maken die hun welzijn versterken, terwijl organisaties een ondersteunende rol vervullen door kaders, cultuur en middelen te bieden. Maar hoe doe je dit precies in de praktijk en waar liggen de grenzen van de verantwoordelijkheid als werkgever? Omdat er veel verschillende vragen leven rondom eigen regie bij de deelnemers is Jan van Hoogen van Arbo Unie als expert uitgenodigd om de deelnemers mee te nemen in het thema: **Eigen regie, van wie?**

Eigen regie betekent letterlijk: zelf aan het stuur staan. Voor medewerkers houdt dit in dat ze:

- zelf **beslissingen nemen** over hoe ze hun werk uitvoeren;
- **initiatief nemen** om hun talenten te benutten of verder te ontwikkelen;
- **meedenken en meebeslissen** over veranderingen in hun werk of organisatie;
- **verantwoordelijkheid nemen** voor hun prestaties, welzijn en groei.

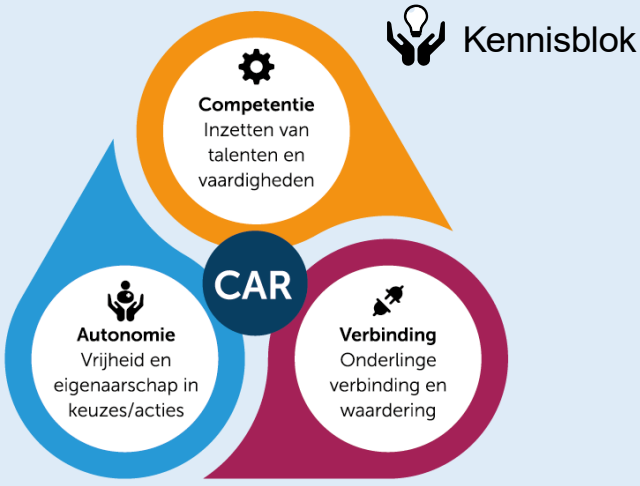
Oproep voor werkgevers en leidinggevenden: actief meedenken met medewerkers!
Stimuleer medewerkers om bewuste keuzes te maken, verantwoordelijkheid te nemen en proactief te handelen in hun werk en welzijn. Ga niet uit van de misvatting dat iemand vanzelf sterker uit een bepaalde situatie (burn-out) komt, maar **biedt gerichte ondersteuning en begeleiding** waar nodig. Vermijd dwingende adviezen en creëer in plaats daarvan **een open dialoog** waarin medewerkers zelf ontdekken wat hen energie geeft en helpt. Verleg de focus van alleen vragen hoe het gaat naar actief meedenken over concrete stappen en ondersteuning bij de uitvoering.

CAR-model

Dit model beschrijft drie fundamentele basisbehoeften, die essentieel zijn voor motivatie, persoonlijke groei en welzijn.

Toepassing
Het CAR-model wordt vaak gebruikt in contexten zoals werk en coaching, omdat het helpt om intrinsieke motivatie te begrijpen en te bevorderen. Wanneer deze drie basisbehoeften worden vervuld leidt dit tot meer motivatie, productiviteit en tevredenheid. Omgekeerd kan het negeren van deze behoeften leiden tot demotivatie, stress en verminderde prestaties.

Door aandacht te besteden aan Competenties, Autonomie en Verbondenheid kan een omgeving worden gecreëerd waarin mensen floreren.



Het CAR-model is een theoretisch model dat voortkomt uit de Zelfdeterminatietheorie (Self-Determination Theory, SDT)

CAR staat voor
- Competences (competentie)
- Autonomy (autonomie)
- Relatedness (verbinding)

arbo unie

Meer informatie vind je in dit artikel over de Self Determination Theory.

Om eigen regie van medewerkers duurzaam te stimuleren, is het essentieel om te begrijpen wat mensen werkelijk motiveert. Het CAR-model biedt hiervoor een krachtig en wetenschappelijk onderbouwd kader.

Actieleren in de praktijk

We maakten de stap naar de fase ‘Experimenteren’ van het actieleren. Hierin probeer je de door jou gekozen oplossing uit. Onderling wisselden we zogenaamde **experimentencanvassen** uit, waarop het uitgedachte experiment is uitgewerkt. De groepsleden gaven elkaar tips en vulden elkaars canvassen aan. Zo leerden de deelnemers van elkaar en helpen ze elkaar **een stap verder** in de actiestand.

> Gewoon gaan doen! Als het niet werkt, is het een waardevol leermoment.

Bijeenkomst 6: Reflecteren en presenteren

Aan het einde van het lerend netwerk hebben we teruggekeken op het proces van *Actieleren*. Mooi om te zien dat **iedereen stappen heeft gezet**, nieuwe inzichten heeft opgedaan en zijn of haar eigen vraagstukken heeft aangepakt. Succes is er om te vieren, en dat geldt ook voor de afronding van dit traject.

Van inzicht naar actie: gedragsverandering in de praktijk

Een verdiepend thema was gedragsverandering – **de sleutel tot duurzame verbetering**, maar tegelijk één van de lastigste uitdagingen. De methode van **Behavioural Design** geeft **praktische handvatten** en zorgt dat je niet in de ratio-valkuil stapt. Eén van de deelnemers heeft de groep meegenomen in de theorie van Behavioural Design (dit is een mix van Design Thinking en gedragswetenschap) en een andere deelnemer heeft aangevuld met hoe zij hier in de praktijk mee aan de slag zijn gegaan. Een mooie combinatie van theorie en praktijk! Je leest er meer over in onderstaand kennisblok.

Vitale onderbreking

Tijdens het netwerk merkten we hoe belangrijk korte onderbrekingen zijn. Een voorbeeld hiervan was een gezamenlijke **brandoefening**. Het was niet alleen praktisch nuttig, maar liet ook zien hoe kleine acties bijdragen aan gezond en veilig werken.

Geleerde lessen

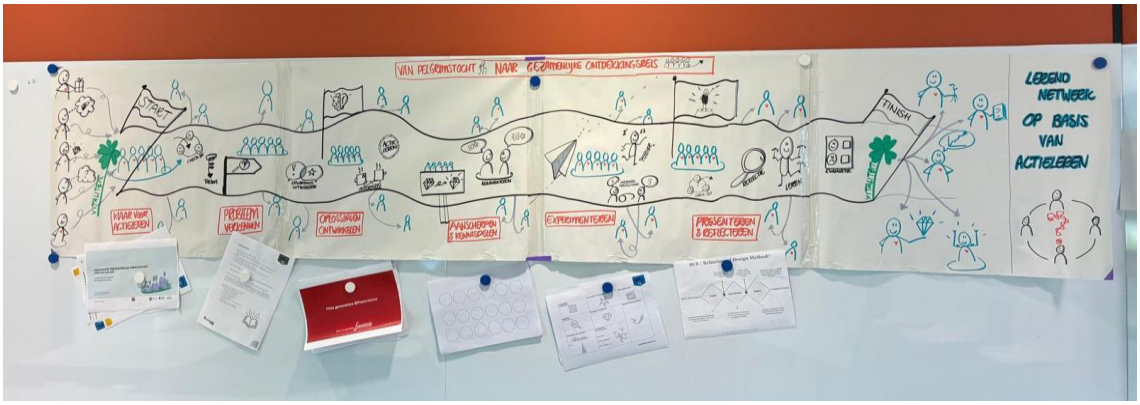
Het gezamenlijke vitaliteitstraject leverde veel inzichten op. Deelnemers leerden anders naar hun vraagstukken te kijken, buiten de eigen kaders te denken en betere vragen te stellen. Het **betrekken van verschillende stakeholders** en lagen van de organisatie bleek cruciaal, net als **het nemen van kleine, concrete stappen**: proberen, leren en bijstellen wanneer iets niet direct werkt. Daarnaast werd duidelijk dat bestaand aanbod vaak goed inzetbaar is, dat **generaties en levensfasen elkaar kunnen versterken**, en dat **bewustwording en eigen regie blijvende winst opleveren**. Inspiratie van andere organisaties gaf bovendien nieuwe ideeën en inzichten.
Een opvallend resultaat voor veel deelnemers was dat ze vaker anderen bij hun vraagstukken gingen betrekken en hier samen op reflecteerden. Dit veranderde niet alleen hun manier van werken, maar leverde ook praktische resultaten op.

Concrete resultaten

Naast inzichten werden concrete resultaten geboekt, zoals de ontwikkeling van een preventieplan, verbeteringen in werkprocessen, een flyer voor 63+ medewerkers, een pilot binnen de GGZ rond arbo en vitaliteit, kennis over levensfases en generaties, en toepassingen van *Behavioural Design*.

Conclusie: met en van elkaar leren zorgt voor duurzame verbeteringen en vitale medewerkers.

Het lerend netwerk laat zien dat leren, reflecteren en gewoon doen echt iets in beweging zet. Door ervaringen te delen en samen te werken ontstaan duurzame verbeteringen die medewerkers én organisaties verder brengen.



> Ik betrek veel vaker andere stakeholders bij mijn vraagstellingen en reflecteer hier ook op. Dat is echt de winst van het lerend netwerk!

Behavioural Design: beïnvloeden van gewenst gedrag

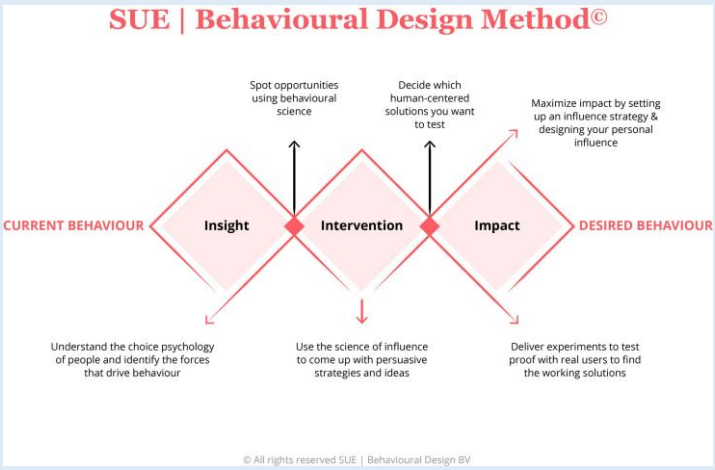
Kennisblok

Behavioural Design is een methode waarmee je gewenst gedrag ontwerpt met behulp van **interventies in de context van het gedrag**. Het is een praktische methode voor het ontwerpen van vernieuwende oplossingen, **waarbij de mens centraal staat**. Een combinatie tussen gedragspsychologie en design thinking en werkt via de het concept van beïnvloeden.

"Als je wil dat iemand nieuw gedrag gaat vertonen, moet je ervoor zorgen dat het nieuwe gedrag iemand helpt zijn 'Job To Be Done' veel beter te realiseren dan met wat hij nu gebruikt of doet."

Zelf aan de slag met gedragsbeïnvloeding:

1. Bepaal wat het gewenste gedrag is.
   Hint: 'eigenaarschap tonen' is niet het goede antwoord.
2. Onderzoek wat medewerkers nu tegenhoudt om dat gedrag te vertonen.
   Hint: het is niet motivatie of gebrek aan bewustzijn.
3. Ontwerp interventies die het gewenste gedrag makkelijker maken.
   Hint: 'niet door medewerkers te vertellen hoe het moet'.



Voorbeelden:

- *Een **trap aantrekkelijker maken** dan de lift door deze opvallend/ uitnodigend te ontwerpen.*
- *Een **default-optie** instellen (zoals automatische aanmelding bij pensioenplannen).*
- ***Feedback of nudges** gebruiken om keuzes te beïnvloeden.*

Kort gezegd: behavioural design helpt mensen betere keuzes te maken door hun gedrag slim te ontwerpen, niet door ze simpelweg te overtuigen.

Meer info over behavioural design vind je in hier video, podcast, artikel, boek.

Bijlage I: Onze inspiratiebronnen

Artikelen

Er verschijnen veel artikelen over vitaliteit op de werkvloer:

- Vitaal leiderschap: de sleutel tot energieke en betrokken medewerkers – Trends in HR.
- Inspiratiebundel Gepersonaliseerde Arbeidsrelatie – bundeling van alle inzichten en informatie die tijdens de looptijd van het lerend netwerk Gepersonaliseerde Arbeidsrelatie verzameld is. De deelnemers hebben met elkaar ook stilgestaan bij de verschillende levensfase/generaties, bijeenkomst 4.
- Trends in HR – Duurzame inzetbaarheid creëer een gezonde werkplek
- Skipr: Helpenden en verzorgenden dragen de zwaarste last.
- Monitor Gezond werken in de zorg – IZZ 2024
- Een artikel waarin vitaliteit centraal staat en gekeken wordt naar de betekenis ervan, het belang van vitaliteit op de werkvloer, strategieën om vitaliteit te verbeteren en het meten van de vitaliteit van je werknemers. Op de website van Kana vind je nog meer relevante informatie.
- Een artikel van Holland Fit – Wat is vitaliteit en waarom is het belangrijk?
- Bekijk ook eens de website van Organisatie & Personeel Rijk ter inspiratie waar een hele pagina is ingericht rondom vitaliteit van medewerkers.
- ASR: duurzame inzetbaarheid – HR experts Manon en Annette over vitaliteit en generaties op de werkvloer.
- Blog: Houd jij rekening met verschillende generaties binnen een vitaliteitsprogramma?
- HR morgen: Generatie burn-out of workflow?
- Wat zijn in Zweden de elementen die bijdragen aan het voorkomen van burn-out en verminderen van psychisch verzuim? Het Scandinavische Geheim: Het Verminderen van (langdurig) Psychisch Verzuim • Nederlands Expertisecentrum Vitaliteit (nederlandsvitaliteitscentrum.nl)
- De beste verzuimaanpak is een gezonde werkomgeving – Maarten Hitman.
- 8 tips om vitaliteit op de werkvloer te verhogen – Trends in HR
- Generatiegericht vitaliteitsbeleid – Trends in HR
- Zorgvisie: Duurzaamheid draait om sterk leiderschap. De volledige tekst is terug te vinden in de bibliotheek op Schakel.
- Benut de invloed van de bestuurder bij duurzame inzetbaarheid – Trends In HR
- Vitaliteit als prioriteit: de belangrijkste arbeidsvoorwaarde in 2025? – Trends in HR
- Ontwikkelgesprekken 2.0 – van afvinken naar aanwakkeren. – Qidos
- Adviesrapport SER: Gezond en veilig werken door effectieve regels en preventie | Recent gepubliceerd!
- 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.
- Oproep: toon een beetje lef als werkgever! Deze boodschap staat centraal in het artikel in Zorgvisie van november 2023. Dit 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.
- Hoe blijven vrouwen gezond gelukkig en veerkrachtig aan het werk. Bloeij. Download de whitepaper hier.

- Werkplezier begint bij vitaliteit – Urban Sports Club. Download de whitepaper hier.
- Vitaal leiderschap – Urban Sports Club. Download de whitepaper hier.
- De noodzaak van een goed gesprek – StAZ. Alle ins en outs om op een laagdrempelige wijze medewerkers te behouden. Download de whitepaper hier.
- Hoe vitaal is Nederland - TNO ontwikkelde samen met RIVM de Nederlandse Vitaliteitsmeter (Vita-16©). Hiermee kunnen de drie kerndimensies van vitaliteit (energie, veerkracht en motivatie) gemeten worden. Beleidsmakers hebben daarmee een instrument in handen om de vitaliteit in hun organisatie, regio en/of specifieke doelgroepen in kaart te brengen en in de tijd te volgen.
- Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? – Kerndimensies van vitaliteit en de Nederlandse Vitaliteitsmeter.
- Het verzuim binnen zorginstellingen is (relatief) hoog. Een gedegen preventie-aanpak is dan ook van groot belang binnen de sector. Echter, er is onvoldoende inzicht in aanwezige vitaliteitstools van de individuele organisaties en het effect van die tools op de vitaliteitsbeleving van de medewerkers. In het kader daarvan zijn kandidaten van het LEF-talentenprogramma gevraagd een overzicht te creëren waarin de werkgevers inzage hebben in welke vitaliteitstools effectief zijn bij het vergroten van de vitaliteitsbeleving van medewerkers, zodat een effectief vitaliteitsplan kan worden opgesteld. De LEF-groep heeft een routekaart gemaakt met duidelijke stappen voor het inrichten van een toekomstbestendige vitaliteitsaanpak. Daarnaast is ook een top 5 gemaakt van tools die medewerkers ondersteunen op de diverse factoren. Klik hier om het eindrapport te lezen.
- Inspiratiebundel generaties – bundeling van alle inzichten en informatie die tijdens de looptijd van het lerend netwerk Generaties (2025) verzameld is.

Websites

- Nederlands Expertisecentrum Vitaliteit – De specialist in meten, analyseren en interveniëren.
- Gezond & zeker
  - Website
  - Nieuwsbrief
- Handreiking Duurzame Inzetbaarheid - een website met twee toolboxen voor de werkgever en voor de werknemer, specifiek voor de sector zorg & welzijn.
- Op de website van Kana vind je nog meer relevante informatie. Kana is expert in stress en mindset en ontwikkelen methode, tools en trainingen waarmee mensen inzicht krijgen in hoe stress in hun lichaam en brein werkt.
- Bekijk ook eens de website van Organisatie & Personeel Rijk ter inspiratie waar een hele pagina is ingericht rondom vitaliteit van medewerkers.
- Werk & Mantelzorg – Werk & Mantelzorg zet zich in voor werkgevers en organisaties die mantelzorgvriendelijk willen werken. Want mantelzorgvriendelijke werkgevers zorgen niet alleen goed voor hun grootste kapitaal: de eigen medewerkers. Zij bereiden zij zich ook voor op de toekomst en de veranderende arbeidsmarkt.
- Mantelzorg.nl
- Mantelzorg Zorg & Welzijn
- Institute for Positive Health Institute for Positive Health (iPH) is het expertisecentrum voor Positieve Gezondheid. Het is onze missie om de beweging rond Positieve Gezondheid te stimuleren, versterken en versnellen. Dit doen we door kennis over Positieve Gezondheid te delen. Onderzoeken, nieuws, magazines, nieuwsartikelen, evaluatiemethoden en wetenschappelijke publicaties vind je in onze kennisbank. Deze wordt continu uitgebreid met actuele, relevante informatie.
- 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 integratie. Neem zeker eens een kijkje!

Boeken

- Zuurstof voor directeur-bestuurders Anouk ten Arve
- Ons onfeilbare denken, thinking, fast and slow – Daniel Kahneman
- De vitaliteitrevolutie, van Daniel Krikke biedt een programma dat stress en burn-outs duurzaam aanpakt. In plaats van symptomen te bestrijden, richt het zich op blijvende verandering via de **zeven pijlers voor vitaliteit**: energie, fysieke weerbaarheid, cognitieve flexibiliteit, emotieregulatie, persoonlijkheid, interacties en tijdsbesteding. Deze pijlers, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en praktijkervaring, helpen mensen om veerkrachtiger en vitaler te leven.
- Vis door S.C. Lundin.
  Vis! vertelt het verhaal van een manager die een futloze afdeling nieuw leven inblaast met inspiratie uit de bruisende Pike Place Vismarkt in Seattle. Door vier eenvoudige principes toe te passen, weet zij haar team te motiveren en de sfeer en prestaties drastisch te verbeteren. Het boek biedt een herkenbare metafoor voor moderne organisaties en laat zien hoe energie, passie en plezier kunnen leiden tot meer betrokkenheid, werkplezier en betere resultaten.
- Verse Vis van S.C. Ludin
  Deze roman laat zien hoe blijvende verandering op de werkvloer tot stand komt. Afdelingsmanager Rhonda, werkzaam in een ziekenhuis, ontdekt dat het volhouden van verbeteringen vraagt om andere principes dan het starten ervan. Met hulp van een sushichef leert zij hoe medewerkers gemotiveerd blijven en zich blijvend inzetten voor een cultuur van innovatie, samenwerking en continue verbetering. De kunst van gedrag ontwerpen –

Trainingen/tools

- De Goedenachtapp – gratis app waarin medewerkers van ziekenhuizen tips en informatie vinden om zo goed mogelijk hun nachtdienst te doorlopen.
- De Verzuimdokter Toolbox – aan te vragen via deze website.
- Opleiding Strategic Health management – InHealth
- Duurzaam InzetbaarheidsIndex – De **Duurzaamheidsindex van TNO** meet hoe organisaties scoren op duurzaamheid, inclusief milieu-impact, sociaal beleid en economische verantwoordelijkheid. Het geeft bedrijven en instellingen inzicht in hun prestaties en helpt bij het verbeteren van een duurzame bedrijfsvoering.
- Kosten-batentool duurzame inzetbaarheid 2020 - De **Kosten- en Batentool Duurzame Inzetbaarheid van TNO** berekent de financiële effecten van duurzame inzetbaarheidsmaatregelen binnen een organisatie. Het helpt werkgevers inzicht te krijgen in kosten, baten en rendement van interventies gericht op vitaliteit, gezondheid en productiviteit van medewerkers.
- Nederlandse Vitaliteitsmeter: de Vita 16.
- IZZ Zorglijn: 24/7 bereikbaar voor jou
- Tool inzetbaarheidswijzer De praktische leidraad waarmee je verzuim vermindert en medewerkers duurzaam inzetbaar houdt.

Overig

- Video: Fish philosophy
  Trailer van de documentaire Fish! Deze gaat over de medewerkers van een viswinkel. Het is er

koud, nat en het stinkt. De medewerkers werken er 14 uur per dag, maar hebben desondanks gekozen een hoop plezier in hun werk te brengen. Zoveel dat veel mensen dagelijks de winkel bezoeken, speciaal om te kijken naar het plezier van de medewerkers. Het bedrijf is een groot voorbeeld dat vaak tijdens managementtrainingen als inspiratiebron gebruikt wordt.

Best practices

- Jeroen Bosch Ziekenhuis. Update: Gezond door de Nacht
  Door voorlichting, gezonde voeding, flexibele roosters en aandacht voor slaap en licht, vermindert verzuim en verbetert de werktevredenheid.
- Koploper 2x FIT (laatste update april 2024)
  ***2x FIT** is een programma van Vogellanden dat zich richt op de vitaliteit en werktevredenheid van zorgmedewerkers. Het combineert loopbaanontwikkeling en persoonlijke gezondheid, waardoor medewerkers in de juiste functie terechtkomen en fysiek en mentaal fit blijven. Dit leidt tot minder verzuim, tevreden medewerkers en succesvolle loopbaantransities.*
- Relationeel samenwerken om verzuim tegen te gaan Mei 2024
  *Het project **Relationeel samenwerken om verzuim tegen te gaan** richt zich op het structureel verlagen van verzuim in de zorgsector. Twaalf organisaties in Gelderland onderzochten de oorzaken van verzuim en ontwikkelden een innovatieve aanpak: **relationeel werken**. Dit betekent meer aandacht voor medewerkers en een betere balans tussen werk en privé. De methode bleek ook effectief in het tegengaan van personeelsverloop.*
- Veranderen in de zorg (doe je) met alle medewerkers, April 2024
  *Het project **"Veranderen in de zorg (doe je) met alle medewerkers"** van het Spaarne Gasthuis richt zich op het betrekken van zorgmedewerkers bij besluitvorming. Door middel van de **online dialoog** van Circlelytics krijgen medewerkers inspraak, wat leidt tot betere oplossingen en meer werkplezier. Dit stimuleert een cultuur van betrokkenheid en draagt bij aan innovatief werken in de zorg.*
- Alfa college – beroepsvitaliteit in mbo-onderwijs
  Beroepsvitaliteit – Vitaliteitscampus
  Deze aanpak is in oktober 2025 door het ministerie van VWS benoemd als koploper.
- Best practices: Huis van Werkvermogen – instrument voor duurzaam inzetbaarheid

Podcasts en interviews

- Podcast over grondoorzaken van werkstress binnen de organisatie identificeren.
- Hoe zorgt verbinding voor minder werkstress?
- Invloed van de omgeving op werkstress.
- Vitale medewerkers - vitaal bedrijf - 1000 stappen met Hidde de Vries
  Vitaliteit op de werkvloer gaat over veel meer dan een rondje wandelen of een appeltje tussendoor. Hoe zorg je als werkgever nou voor vitaliteit op de werkvloer? Hidde de Vries weet hier alles van af. In deze aflevering vertelt hij waar je als werkgever op kunt letten en ook wat je eraan hebt als je medewerkers vitaal zijn. Wat sowieso goed is? Een rondje lopen. Dus luister de aflevering en wandel een stukje mee!
- Focus op Vitaliteit - ASR Vitality
  Dé podcastserie over vitaliteit op de werkvloer. Het uitgangspunt van deze serie is het Model van Vitaliteit: een praktisch model waarmee jij alle aspecten van vitaliteit eenvoudig kunt implementeren op de werkvloer. Het model bevat 5 belangrijke pijlers: fysieke gezondheid, mentale gezondheid, gezonde voeding, sociale motivatie en werkomgeving. Met de praktische tips en adviezen maak je vitaliteit tastbaar en leuk!
- "Vitaliteit is géén fruitmand"
  In de waan van de dag belanden duurzame inzetbaarheid en werkgeluk vaak onderaan de to-do-

lijst. Maar als de werkdruk structureel te hoog is, heeft een vitaliteitsprogramma weinig zin. In de nieuwste aflevering van de podcast HR zonder filter gaan host Kirsten de Roo en haar gasten dr. Merel T. Feenstra-Verschure en Daniel Rijnbeek het eerlijke gesprek aan over duurzame inzetbaarheid, leiderschap en de rol van HR.
Rake uitspraken, scherpe inzichten en geen blad voor de mond. Deze aflevering schuurt én inspireert.

- De Verzuimpodcast
  Dit is een podcast waarin iedereen die professioneel met verzuim te maken heeft, concrete tips en inspiratie krijgt over verzuim en re-integratie, over verzuimgedrag en inzetbaarheid. Om ervoor te zorgen dat het verzuim, maar ook het voorkomen van verzuim, al jouw aandacht krijgt die het nodig heeft. Zodat je weer blijere medewerkers krijgt, die productiever zijn en meer werkplezier hebben.

Bijlage II Een betoog: Vrouwen en de overgang

Minder uitval van vrouwen in de zorg door goede diagnostiek en hormoonsuppletie

Zorg in de overgang

In Nederland werken veel vrouwen in de zorg. Veel van deze vrouwen zijn tussen de 40 en 60 jaar oud. Dat is precies de leeftijd waarop vrouwen in de overgang (menopauze) kunnen komen. Tijdens de overgang krijgen veel vrouwen klachten, zoals slecht slapen, stemmingswisselingen, vermoeidheid en concentratieproblemen. Deze klachten kunnen zo ernstig zijn, dat vrouwen tijdelijk of zelfs langdurig stoppen met werken. Dit zorgt voor extra druk op het personeelstekort in de zorg.
Daarom pleit ik voor **betere integrale diagnostiek en de mogelijkheid tot hormoonsuppletie** bij vrouwen in de overgang. Dit kan bijdragen aan minder verzuim, gezondere medewerkers en een sterker zorgsysteem.

Argument 1: Veel vrouwen herkennen overgangsklachten niet

Veel vrouwen weten niet dat hun klachten te maken hebben met de overgang. Ze denken dat ze overspannen zijn of een burn-out hebben. Artsen herkennen deze klachten ook niet altijd. Hierdoor krijgen vrouwen niet de juiste hulp. Met een **goede, integrale diagnose** – waarbij gekeken wordt naar zowel lichamelijke, hormonale als mentale klachten – kunnen deze vrouwen wél de juiste begeleiding krijgen.
Voorbeeld: Een verpleegkundige van 48 jaar voelt zich moe, snel boos en onzeker. Ze denkt dat het aan haar werk ligt, maar de oorzaak blijkt hormonaal. Zonder juiste diagnose valt ze misschien uit. Met goede diagnostiek krijgt ze passende hulp.

Argument 2: Hormoonsuppletie kan klachten verminderen

Hormoonsuppletietherapie (HST) kan overgangsklachten sterk verminderen. Door het aanvullen van vrouwelijke hormonen (zoals oestrogeen) slapen vrouwen beter, voelen zich helderder en krijgen meer energie. Dit betekent dat ze beter kunnen blijven werken.
De Nederlandse Vereniging voor Obstetrie en Gynaecologie (NVOG) geeft aan dat HST veilig en effectief is voor vrouwen onder de 60 jaar, mits goed begeleid. Toch krijgen in Nederland nog weinig vrouwen deze behandeling, vaak door onbekendheid of onjuiste vooroordelen.

Argument 3: Minder ziekteverzuim betekent minder personeelstekort

Als vrouwen door betere diagnostiek en behandeling minder ziek zijn, betekent dit dat er **meer ervaren zorgmedewerkers beschikbaar blijven**. Op dit moment is het ziekteverzuim in de zorg hoog, vooral onder vrouwen tussen de 45 en 60 jaar. Een deel hiervan is te voorkomen. Dit scheelt kosten, overbelasting van collega's én voorkomt dat vrouwen stoppen met werken.

Conclusie

Als we willen dat er genoeg personeel is in de zorg, moeten we zorgen voor de mensen die er nu al werken. Vrouwen in de overgang verdienen goede zorg, net zoals zij zelf elke dag zorgen voor anderen. Met integrale diagnostiek en de mogelijkheid voor hormoonsuppletie kunnen zij gezond, sterk en met plezier blijven werken. Dat is goed voor hen, én goed voor de zorgsector.

Bronnen

- Nederlandse Vereniging voor Obstetrie en Gynaecologie (NVOG):
- Gezondheidsraad. (2021). Advies over overgang en hormoonsuppletie.
- TNO (2023). Werkdruk en ziekteverzuim in de zorg.
- Vrouwen in de Overgang – informatieplatform

Auteur: Annelies Hoogenes | Interim Senior Projectleider IZA | Unit Maatschappelijke Zorg en Participatie | Gemeente Capelle aan den IJssel

Bijlage III: Hoe kunnen we? – vragen

Elke deelnemer aan het lerend netwerk Vitaliteit heeft in de vierde bijeenkomst zijn eigen “Hoe kunnen we? – vraag” ingebracht. Op elke ingebrachte vraag zijn door de deelnemers verschillende oplossingsrichtingen geformuleerd. Hieronder vind je een overzicht van alle vragen en bijpassende oplossingen. Laat je inspireren!

Hoe kunnen we de vitaliteit van stagiaires in de verpleegkunde verbeteren om frequent verzuim te verminderen?

- Gesprek met stagiaires aangaan;
- Maatjes/buddy inzetten, iemand met veel werkervaring koppelen aan iemand met minder werkervaring;
- Flyers/folders uitdelen met tips over vitaliteit;
- Vitaliteit als onderwerp meenemen in een kennismakingsgesprek;
- Bij ziekmelding ‘het goede gesprek’ aangaan;
- Als stagiaire terug is na ziekte het gesprek aangaan;
- Programma’s/trainingen maken specifiek gericht op stagiaires;
- Inzetten van een trainingsplatform zoals Good Habitz;
- Vitaliteitsprogramma ook voor stagiaires aanbieden;
- Informeren over belang van vitaliteit;
- Good practices delen;
- Aandacht voor zingeving;
- Flexibele mogelijkheden (vb. werktijd, aantal uren etc) waarbij aandacht is voor werk-privé balans;
- Aanbod laten aansluiten bij behoefte stagiaires (generatie);
- Opnemen als onderdeel tijdens evaluatiemomenten;
- Onderzoeken wat de reden is en op basis daarvan oplossing aanbieden.

Hoe kunnen we medewerkers ons aanbod in Vitaliteit laten weten?

- Aanbod op intranet zichtbaar maken;
- Leidinggevenden nemen aanbod mee in gesprek met medewerkers;
- Per team/locatie een presentatie geven over aanbod;
- Flyers/folders uitdelen;
- Organisatiebrede campagne;
- Intranetpagina gericht op vitaliteit inrichten;
- Good practices delen door medewerkers onderling;
- Aanbod regelmatig onder de aandacht brengen op verschillende manieren;
- Door middel van video’s/vlogs uitleg geven;
- Standaard opnemen in werkoverleggen (telkens een ander onderdeel);
- Visualiseren per generatie;
- Nieuwsbrief maken;
- Opnemen in documentatie rond gesprekscyclus;
- Communicatiekalender maken en telkens één bepaald onderdeel onder de aandacht brengen;
- Leidinggevende goed informeren en diegene verantwoordelijk maken om de informatie binnen teams verder te verspreiden.

Hoe kunnen we het nieuwe verzuimbeleid gebruiken voor vitaliteitprogramma?

- Focus leggen op preventie en curatie zodat je er een ‘gezondheidsbeleid’van kan maken;
- Vragen wat medewerker nodig heeft om vitaal te blijven om zo verzuim te voorkomen;
- Verzuim oorzaken in kaart brengen en inzetten op preventie;
- Positieve gezondheid inzetten;

- Duidelijkheid creëren over verantwoordelijkheid van de werknemer;
- Omdraaien – vitaliteitsprogramma als basis en verzuimbeleid daarop aan laten haken;
- Input frequent verzuimgesprekken als data gebruiken;
- Focus op eigen verantwoordelijkheid van de medewerker (opnemen in verzuimbeleid?);
- Trends onderzoeken;
- Medewerkers betrekken in het schrijven van het beleid;
- Noem het geen verzuimbeleid, maar positief: gezondheids- of vitaliteitsbeleid;
- Punten meenemen in jaargesprekken of apart vitaliteitsgesprek invoeren.

Hoe kunnen we teamleiders/managers blijven faciliteren en informeren over het proces rondom vitaliteit?

- Maak er een spelvorm van (het proces, de stappen);
- Maak een nieuwsbrief over x aantal onderwerpen mbt vitaliteit;
- Leg de link met kernwaarden van organisatie en vitaliteit;
- Betrek medewerkers uit x teams bij processtappen;
- Vermijd overkill aan informatie, dus meer random een informatie-impuls;
- Menukaart die op tafel gelegd kan worden tijdens gesprekken tussen teamleider en medewerker;
- Ophalen bij teamleiders en managers wat zij nodig hebben om geïnformeerd te blijven;
- Menukaart voor teammodules;
- Ambassadeurs laten ondersteunen op de afdeling, binnen het team;
- In de gesprekcyclus als standaardvragen over vitaliteit opnemen;
- Eén keer per half jaar een workshop per cluster;
- Aansluiten bij werkoverleggen (zowel teamleider als team betrokken);
- Koppeling in het systeem naar een up-to-date overzicht;
- Aanhaken bij MT overleggen en hierin ook vitaliteit bespreken.

Hoe kunnen we zorgen voor bekendheid rondom Curavit (vitaliteitsprogramma van Curamare) bij alle medewerkers van Curamare?

- Kick-off in vorm van vitaliteitsdag met Raad van bestuur;
- Herhalen, herhalen, herhalen …. Intranet, overleggen, nieuwsbrief;
- Logo – afdrukken op shirts, pennen etc;
- Maak er een spelvorm van voor tijdens een teamoverleg;
- Zorg voor continue informatiedeling;
- Groot festijn bij lancering;
- Activiteiten ontplooien gebaseerd op behoefte van medewerkers;
- Betrek medewerkers bij alles wat je wilt gaan doen;
- Bekende social mediakanalen gebruiken;
- Eigen site voor vitaliteit maken;
- In onboarding meteen onder de aandacht brengen;
- Inzetten van ambassadeurs in de teams die er zelf affiniteit mee hebben;
- Aansluiten bij team overleggen en vooral meegeven wat het doel is en wat medewerkers eraan hebben;
- Promotiemateriaal op plekken waar men veel komt (posters, flyers, pennen etc.);
- In de hogere lagen van de organisatie draagvlak creëren, dan stroomt het door.

Hoe kunnen we een passend aanbod aan ondersteuning maken voor elk bedrijfsdomein binnen Humanitas (vanuit Arbo en Viva)?

- Selecteer nieuwe/bestaande providers;
- Licht periodiek aanbod uit;
- Behoefte ophalen door middel van interviews met verschillende stakeholders (teamleiders, managers, medewerkers);

- Gewoon doen en kijken of het aanslaat;
- MTO, gezondheidscheck en PMO;
- Providerboog analyseren;
- Bepaal waar jullie als organisatie voor staan. Welke dienstverlening wel/niet?;
- Onderzoek diversiteit tussen verschillende bedrijfsdomeinen;
- Betrek arbo en benut de expertise t.a.v. medewerkers en verzuim;
- Betrek de medewerkers die enthousiast zijn en laat hen ideeën uitwerken;
- Inzicht in huidige dienstverlening en ervaring en van daaruit door ontwikkelen passend op behoefte.

Hoe kunnen we meer bewustzijn bij teamleiders creëren voor vitaliteit en het maken van vitale keuzes en dat zij dit uitdragen naar hun team?

- Overzicht met alle producten visualiseren;
- Good practices delen;
- Bij vitaliteitsvragen de vitaliteitsmedewerker betrekken;
- Teamleiders betrekken in werkgroep/projectgroep;
- Communicatiekalender maken (continue informatiestroom);
- Uitleg geven over kosten/baten van inspanningen t.a.v. vitaliteit;
- Toolbox maken voor teamleiders die hen helpt medewerkers te informeren;
- Werk met ambassadeurs/aanvoerders uit de organisatie;
- Blijven herhalen;
- Voorbeelden blijven benoemen;
- Aansluiten bij belevingswereld van teamleiders;
- Vraag bij de teamleiders uit hoe zij geïnformeerd willen worden;
- Teamleiders elkaar laten stimuleren, aan elkaar koppelen;
- Organiseer een challenge voor teamleiders;
- Teamleider onderdeel maken bij activiteiten.

Hoe kunnen we onze medewerkers faciliteren zodat zij eigen regie nemen over hun vitaliteit wat kan bijdragen om het verzuim te verlagen?

- Leidinggevende trainen in hoe zij eigen regie bij medewerkers terug kunnen laten komen in jaargesprekken;
- Medewerkers informeren in mogelijkheden en nut, inzicht geven;
- Overzicht met mogelijkheden visualiseren;
- Inspelen op behoeftes van generaties en aanbod hierop laten aansluiten;
- Medewerkers actief betrekken in ontwikkelingen;
- Leidinggevende meenemen in mogelijkheden die er zijn zodat ze dit actief uitdragen binnen het team;
- Individuele gesprekken voeren;
- PMO's organiseren;
- Good practices delen en mensen aan elkaar kopppelen;
- Keuze budget geven voor vitaliteit;
- Opnemen in gesprekscyclus;
- Aandacht voor individu en afspraken vastleggen;
- Ambassadeurs/medewerkers elkaar laten inspireren;
- Visie op eigen regie schrijven en doorvoeren;
- Voorbeeld casus gewenst/ongewenst gedrag, uitvergroot;
- FIT gesprekken voeren;
- Persoonlijk doel stellen: "Hoe zorg jij een hogere belastbaarheid?".

Hoe kunnen we kiezen bij welke onderwerpen wij als werkgever willen ondersteunen?

- Urgentie meten in organisatie;
- Financiële mogelijkheden betrekken in keuzes;
- Onderzoeken welke opties/hulpbronnen er zijn buiten de werkgever om;
- Vitaliteitsbeleid maken als uitgangspunt;
- Duidelijk doel hebben en aan de hand daarvan keuzes maken;
- Evalueren van effectiviteit en durven stoppen;
- Meten in de organisatie en mensen laten stemmen;
- Samenwerking met andere organisaties en via die manier andere dingen toch kunnen aanbieden;
- Je de vraag stellen: Wat vind jij belangrijk?;
- Onderzoeken: Wat vinden medewerkers belangrijk?;
- Analyse van al uitgevoerde onderzoeken en output gebruiken voor keuze;
- Onderzoek en analyse op basis van beschikbare data;
- MTO inzetten;
- Opnemen in jaargesprekken met leidinggevende;
- Overzicht maken van wat er nu beschikbaar is.

Deelnemende organisaties lerend netwerk Vitaliteit

DE ROTTERDAMSE ZORG

Fascinatio Boulevard 252 (The Mark Offices) | 3065 WB Rotterdam
Telefoon: 010 - 316 37 37 | info@derotterdamsezorg.nl | www.derotterdamsezorg.nl