

# Het Huis van werkvermogen



# Inhoud

<b>Het Huis van werkvermogen</b>	<b>3</b>
● Werkvermogen	3
● Het Huis van werkvermogen	3
<b>De verdiepingen</b>	<b>4</b>
<b>Werkbaar werk</b>	<b>5</b>
<b>Waarom werken aan Vitaliteit?</b>	<b>6</b>
<b>Alarmbellen</b>	<b>7</b>
<b>Werk-Privé balans</b>	<b>8</b>
● Het herkennen van de alarmbellen die een verstoorde werk-privé balans aanduiden	8
● Interventies om problemen in de werk-privé balans te voorkomen of herstellen	9
<b>De basis verdieping; gezondheid</b>	<b>10</b>
● Het herkennen van de alarmbellen op de gezondheid- verdieping?	10
● Interventies om problemen op de verdieping 'gezondheid' te voorkomen of herstellen	11
<b>De eerste verdieping; competenties</b>	<b>12</b>
● Het herkennen van de alarmbellen op de competentieverdieping	12
● Interventies om problemen op de verdieping 'competenties' te voorkomen of herstellen	13
<b>De tweede verdieping; normen &amp; waarden</b>	<b>14</b>
● Het herkennen van de alarmbellen op de normen & waarden verdieping	14
● Interventies om problemen op de verdieping 'normen & waarden' te voorkomen of herstellen	15
<b>De derde verdieping; werk</b>	<b>16</b>
● Het herkennen van de alarmbellen op de werk verdieping	16
● Interventies om problemen op de verdieping 'werk' te voorkomen of herstellen	17
<b>Bronnen</b>	<b>19</b>

# Het Huis van werkvermogen

## Werkvermogen

Om een goede uitleg te kunnen geven over het Huis van werkvermogen, is het als eerste van belang om te definiëren wat het werkvermogen is van medewerkers. Het werkvermogen geeft aan in welke mate een medewerker zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om zijn huidige werk uit te voeren.

Een aantal factoren zijn hierin bepalend en het gaat er vooral om dat deze factoren met elkaar in balans zijn. Enerzijds wordt het werkvermogen bepaald door de individuele kenmerken van de medewerker, te weten gezondheid, competenties, waarden en houding. Anderzijds spelen de werkvereisten een belangrijke rol. Als de individuele kenmerken en de werkvereisten goed op elkaar zijn afgestemd, dan is er sprake van een goed werkvermogen.

Dit werkvermogen is geen vaststaand feit. Zowel de individuele kenmerken als de werkvereisten kunnen veranderen naarmate de tijd verstrijkt. Daarom is het belangrijk om continue te blijven werken aan het werkvermogen. Goed werkgeverschap betekent dat je samen met je medewerkers continue focus houdt op het behouden of verbeteren van het werkvermogen. Des te meer je als werkgever hier samen met je medewerkers bij stil staat, des te meer de medewerkers zich zelf ook verantwoordelijk zullen voelen voor het op peil houden van een goed werkvermogen.

## Het Huis van werkvermogen

Het Huis van werkvermogen is een model welke ontwikkeld is door de Finse professor Juhani Ilmarinen.

Vanzelfsprekend is een huis pas een stevig huis als alle verdiepingen op orde zijn. Is er een verdieping aan renovatie toe, dan heeft dit direct gevolgen voor het werkvermogen van de medewerker. In deze handout gaan we duidelijk maken welke verdiepingen er zijn en wat de alarmbellen zijn die duidelijk maken dat er iets aan de hand is per verdieping.

Uiteindelijk krijg je een goed werkvermogen als hetgeen medewerkers kunnen en willen (de eerste 3 verdiepingen) in verhouding zijn met wat de organisatie verlangt (4e verdieping).



# De verdiepingen

## De derde verdieping

De derde verdieping tenslotte vertegenwoordigt alles wat met het werk te maken heeft. Deze verdieping gaat niet alleen over de werkomstandigheden, de inhoud van het werk en de werkeisen, maar ook over het management en het leiderschap.

De werklust, de taakverdeling en de manier waarop het bedrijf geleid wordt, bepalen mede het werkvermogen van de werknemers.

## De tweede verdieping

De tweede verdieping gaat over een ogenschijnlijk wat abstracter onderwerp, namelijk **de normen en waarden** van de medewerker. Wat drijft jouw medewerker? Wat motiveert jouw medewerker? En is hetgeen de medewerker drijft in lijn met de normen en waarden van de organisatie? En als gevolg: Wat is zijn of haar houding t.o.v. het werk?

Deze tweede verdieping is ook sterk afhankelijk van de omgeving van de medewerker. Ze worden beïnvloed door familie, vrienden, de samenleving etc. Positieve en negatieve ervaringen buiten het werk worden meegenomen naar het werk en vice versa. Een goede werk-privé balans is daarom ook noodzakelijk voor een goed werkvermogen.

## De eerste verdieping

De eerste verdieping van het huis vertelt ons alles over de competenties van de medewerker. Beschikt de medewerker over een goede mix van kennis en vaardigheden om te kunnen voldoen aan zijn of haar job?

## Basis

De basis van het huis, of het fundament van een goed werkvermogen, is de gezondheid van de werknemer. Het gaat hierbij om zowel de lichamelijke als geestelijke gezondheid.

*Alle verdiepingen zijn onderling verbonden en hebben invloed op elkaar.*

# Werkbaar werk

## Werkbaar werk is werk dat

- 1 geen overmatige stress oplevert
- 2 dat voldoende leerkansen biedt
- 3 dat motiverend is
- 4 dat een evenwichtige werk-privé balans mogelijk maakt.

Deze vier zogenaamde werkbaarheidselementen beïnvloeden het werkvermogen. Wie een werkbare job heeft is minder vaak ziek (benedenverdieping), leert meer (eerste verdieping), heeft meer plezier in zijn werk (tweede verdieping) en is bijgevolg beter in staat om aan de werkvereisten te voldoen (derde verdieping).



## Welke risicofactoren beïnvloeden werkbaar werk

Werkbaar werk wordt beïnvloed door een aantal kenmerken van de arbeidssituatie. Dit zijn zogenaamde risicofactoren. Hiertoe behoren:

- 1 een hoge werkdruk
- 2 zware emotionele belasting
- 3 weinig taakvariatie
- 4 een gebrek aan autonomie
- 5 te weinig steun van de leiding
- 6 slechte arbeidsomstandigheden.

Werkbaar werk ondersteunt een goed werkvermogen. Naar analogie met een huis is het belangrijk dat het dak (werkvermogen) stevig staat op het huis (verdiepingen). Om het werkvermogen te behouden of te verbeteren moet elke verdieping in orde zijn. Dat gebeurt door ervoor te zorgen dat de gezondheid, competenties en motivatie van de werknemers ondersteund en bevorderd worden en dat de werkvereisten niet te belastend zijn. Ook voor de werknemer is een belangrijke rol weggelegd, dit door het onderhouden van zijn gezondheid (gezonde levensstijl), competenties (blijven ontwikkelen) en motivatie (positieve houding). Het behoud en de verbetering van het werkvermogen is de gedeelde verantwoordelijkheid van zowel werknemer als werkgever.

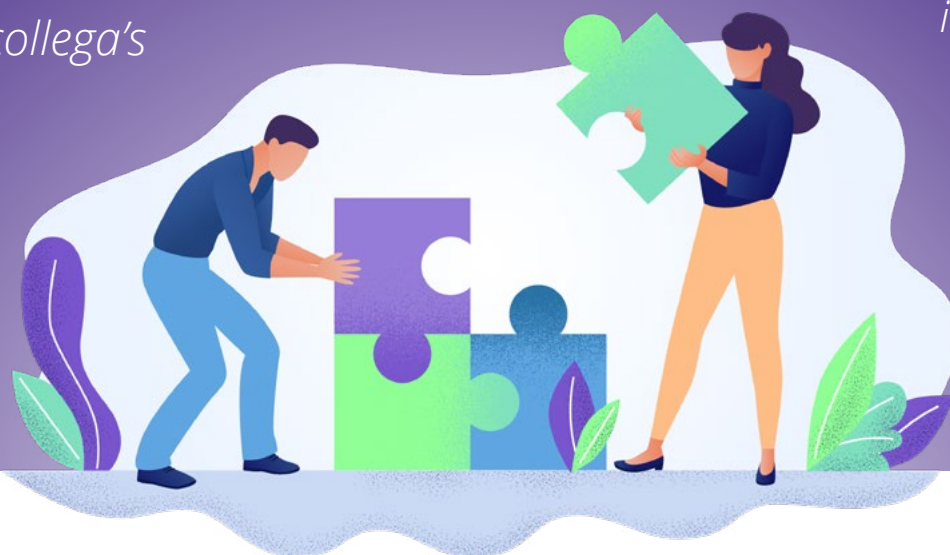
*Werkgeluk*

*Betere prestaties*

*Betrokken  
collega's*

*Een lager verzuim*

*Een betere-  
en duurzamere  
inzetbaarheid*



*Minder  
verloop*

## Waarom werken aan Vitaliteit?

Er zijn talloze redenen te bedenken waarom het zinvol is om te werken aan vitaliteit middels het Huis van werkvermogen. Voor de hand liggen factoren zoals:

- Werkgeluk
- Betere prestaties
- Een lager verzuim
- Een betere- en duurzamere inzetbaarheid
- Betrokken collega's die graag willen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen
- Minder verloop

Ook zijn vitale medewerkers belangrijke ambassadeurs van jouw organisatie. Op zich al reden genoeg om te willen werken aan vitaliteit toch?

Als je het goed voor elkaar hebt, kun je vitaliteit ook voor je laten werken in wervingsactiviteiten, marketingcampagnes, etc. Kortom; Waar wacht je nog op?

*Just do it!*

# Alarmbellen

## Die waarschuwen dat het tijd wordt om te gaan werken aan werkvermogen & werkbaarheid

Uiteraard wil je liever niet dat je terecht komt in een crisis situatie. Een situatie waarin alarmbellen jou vertellen dat je echt aan de slag moet met het werkvermogen EN de werkbaarheid. Het is wel belangrijk om te weten wat die alarmbellen zijn. Onderstaand een overzicht van alarmbellen, die je overigens veelal wel kunt terugvinden in diverse verslagen, zoals het jaarverslag.

- Drastische transformaties in de organisatie (overnames, fusies, herstructureringen, nieuw management, ...)
- Regelmatige storingen in het productieproces of de dienstverlening
- Kwaliteitsproblemen
- Productiviteitsverlies
- Conflicten op de werkvloer
- Een slechte werksfeer
- Rekruteringsproblemen
- Hoog verloop
- Meer vervroegde uittrede
- Verminderd engagement
- Ontevredenheid
- Job onzekerheid
- Regels die onvoldoende worden nageleefd
- Desinteresse om bij te scholen
- Problemen om gekwalificeerd personeel te vinden
- Veel arbeidsongevallen of bijna-ongevallen
- Hoog ziekteverzuim bij (bepaalde groepen van) werknemers
- Gezondheidsproblemen
- Stress klachten/Burn-out



# Werk-Privé balans

Het werkvermogen van een individu wordt niet alleen bepaald door zijn gezondheid, zijn competenties en zijn waarden en de mate waarin deze in overeenstemming zijn met de werkvereisten. Er is dus meer dan de optelsom van de verdiepingen van het Huis van werkvermogen.

De privé situatie en de mate waarin er sprake is van balans met het werk heeft ook effect op het werkvermogen. De werk-privé balans wordt ook beïnvloed van buitenaf door familie, vrienden en de samenleving in zijn geheel. Een stressvolle baan of veel overwerk heeft gevolgen voor het gezin, familie en vrienden. Omgekeerd werkt de privésfeer door op het werk.

## Het herkennen van de alarmbellen die een verstoorde werk-privé balans aanduiden

Als er sprake is van een verstoring hebben medewerkers onvoldoende tijd voor het gezin, vrienden en hobby's (bv. ze kunnen niet op de gewenste tijdstippen deelnemen aan georganiseerde sportactiviteiten, aanwezig zijn voor de kinderen, zorgen voor ouderen, actief zijn als vrijwilliger).

### Onderstaande voorbeelden geven (mogelijke) verstoringen aan:

- Er is geen mogelijkheid om de werktijd aan te passen aan het privéleven (bv. via wisselende werkuren, of thuiswerken die daardoor kinderopvang mogelijk maken)
- Geen flexibiliteit in de planning van werkuren en het opnemen van verlof
- Regelmatig overwerk binnen de organisatie
- Werknemers die zo moe zijn dat ze thuis aan niets toekomen
- Onvoorspelbare werkuren (bijvoorbeeld met 0-uren contract/ flex contract).





# Interventies om problemen in de werk-privé balans te voorkomen of herstellen

Er ontstaat een goede balans tussen werk en privé wanneer de vereisten van het werk verenigbaar zijn met de privé situatie van de medewerker.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt er onder meer rekening mee dat het werk in bepaalde periodes van het leven werk iets minder centraal staat (bv. bij geboorte van een kind, ziekte van een naaste etc).

## Waar kan de organisatie aan werken:

- ✓ Aangepaste werkdruk en tijdsdruk, realistische deadlines
- ✓ Mogelijkheid tot aangepaste werktijdregeling, flexibele werkuren, het werken met plus- en minprestaties, thuiswerken etc.
- ✓ Het aanbieden van ondersteunende diensten, zoals kinderopvang van of door het werk, boodschappendienst, etc. afgestemd op de wensen van de werknemers.
- ✓ Een regelmatige evaluatie van de werk-privé balans: zoeken naar de oorzaken van knelpunten en mogelijke oplossingen in de organisatie bespreekbaar maken.
- ✓ Aandacht voor de werk-privé balans tijdens teamoverleg en 1 op 1 overleg met de leidinggevende.



# De basis verdieping; gezondheid

## Het herkennen van de alarmbellen op de gezondheid- verdieping?

De gezondheid (lichamelijk en geestelijk) van de werknemers in de organisatie laat hen niet toe te voldoen aan de eisen van het werk en/of de werkomstandigheden. Dit uit zich in:

- Stress
- Burn-out
- Slechte slaapkwaliteit
- Aandoeningen van het bewegingsapparaat (bv. gewrichten), hart- en vaatziekten (bv. hoge bloeddruk), longaandoeningen
- Ziekteverzuim
- Arbeidsongevallen

### Als werkgever is het bij dit soort signalen van belang om stil te staan bij:

- Moeilijke werkomstandigheden
- Problematische werkinhoud en -eisen
- Slechte werkorganisatie
- Ondermaats management en leiderschap

Deze elementen van de 'werk'-verdieping kunnen een invloed hebben op de gezondheid van werknemers. Naast de werkomgeving en -vereisten kan een slechte gezondheid (lichamelijk of geestelijk) een gevolg zijn van persoonlijke levensstijlkenmerken die tot de privésfeer behoren. De medewerker zal hier zelf verantwoordelijkheid in moeten ondernemen. Je kunt dit als werkgever wel bespreekbaar maken.

- Ongezonde leefstijl
- Roken
- Alcoholgebruik
- Drugsgebruik
- Weinig beweging
- Ongezonde voeding
- Slaaptekort



# Interventies om problemen op de verdieping ‘gezondheid’ te voorkomen of herstellen

## Waar kan de organisatie aan werken:

De organisatie kan de gezondheid van zijn werknemers lichamelijke en psychische gezondheid beschermen/verbeteren door te werken aan:

- ✓ Maatregelen op de ‘werk’-verdieping die de arbeidssituatie kunnen verbeteren en stressklachten verminderen
- ✓ Gezondheids promotie
  - Gezondheids promotie programma (preventief) gericht op de bevordering van gezondheid via levensstijl (eten, drinken, lichamelijke activiteit, herstellen en slapen)
  - Organiseren van sportactiviteiten
  - Aanbieden recreatieve mogelijkheden
- ✓ Ergonomie, veiligheid en preventie
  - Ergonomische verbeteringen op de werkplek
  - Duidelijke communicatie en voldoende informatie over veiligheid op de werkplek

Deze maatregelen dienen in goed overleg tussen werkgever- en werknemersvertegenwoordiging tot stand te komen (belang van sociale dialoog).

## Waar kan de medewerker aan werken:

De medewerker houdt zijn werkvermogen op peil door aandacht te hebben voor:

- ✓ Veiligheidsregels in de organisatie
- ✓ Gezonde levensstijl
- ✓ Voldoende tijd voor rust en ontspanning
- ✓ Een goede werk-privé balans



# De eerste verdieping; competenties

## Het herkennen van de alarmbellen op de competentieverdieping

De competenties (kennis en vaardigheden) van de werknemers in de organisatie stemmen niet overeen met de eisen of wensen van de organisatie

- Werknemers hebben niet het gevoel dat hun kennis en kunde naar waarde wordt geschat
- Werknemers maken fouten
- Werknemers zijn niet mee met nieuwe ontwikkelingen
- Kennis verdwijnt wanneer (oudere) werknemers de organisatie verlaten.

### Deze alarmbellen vinden hun oorsprong mogelijk in:

- Het ontbreken van overeenstemming tussen functievereisten en bekwaamheden
- Geen zicht op de aanwezigheid van (interessante) talenten
- Te weinig inzetten van de talenten van werknemers
- Te weinig opleiding- of bijscholingsmogelijkheden
- Een slechte overdracht van kennis op de werkvloer, weinig kennisborging
- Onvoldoende mogelijkheid tot het leren van nieuwe dingen in de job of in functie van een andere job binnen de organisatie.
- Weinig kans tot persoonlijke groei en ontwikkeling
- Geen of weinig uitwisseling over competenties, mogelijkheden, kansen, opleiding



# Interventies om problemen op de verdieping ‘competenties’ te voorkomen of herstellen

## Waar kan de organisatie aan werken:

- ✓ Competentiemanagement: erkennen, ontwikkelen en inzetten van competenties en talenten van werknemers in functie van zowel bedrijfsdoelen als persoonlijke wensen en ambities.
- ✓ Evolutie naar competentie- en fleximatrix zodat meer op basis van ieders sterktes ingezet kan worden.
- ✓ Zicht op welke competentieprofielen gewenst/ beschikbaar zullen zijn in de toekomst.
- ✓ Leerbeleid: strategisch opleidingsplan op maat van de organisatie en persoonlijk ontwikkelingsplan op maat van de werknemer.
- ✓ Aanbieden van leer- en ontplooiingsmogelijkheden, bijscholing, cursus, werkplekleren, loopbaanplanning, persoonlijk ontwikkelingsplan.
- ✓ Tijd en ruimte voorzien voor leren en om te groeien in de job
- ✓ Kennismanagement: borgen van aanwezige kennis, kennisdeling en kennistransfer, mentorship.

## Waar kan de medewerker aan werken:

- ✓ Het (h)erkennen van mijn sterktes en het behoud ervan.
- ✓ Het grijpen van kansen op ontwikkeling: bereid zijn om gedurende de gehele loopbaan bij te leren, ook op oudere leeftijd.
- ✓ Kennisoverdracht.
- ✓ Coaching, wanneer de persoonlijke kennis en vaardigheden ontoereikend blijken.



# De tweede verdieping; normen & waarden

## Het herkennen van de alarmbellen op de normen & waarden verdieping

Als de normen & waarden van de medewerker en de organisatie goed bij elkaar aansluiten, zal een positieve instelling t.o.v. het werk een logisch gevolg zijn. Let wel: waarden en normen fluctueren met de privé situatie (denk aan geboorte, ziekte, etc), maar ook met veranderingen in de organisatiecultuur (bijvoorbeeld door de komst van een nieuwe directie).

Een positieve instelling tegenover het werk en de organisatie wordt bemoeilijkt wanneer werknemers:

- Zich onvoldoende gewaardeerd en gerespecteerd voelen
- Zich niet betrokken voelen
- Niet gemotiveerd zijn
- Het werk niet plezierig vinden
- Het werk niet nuttig en waardevol vinden
- Niet goed kunnen samenwerken in hun groep/team
- Weinig veranderbereidheid tonen
- Het gevoel krijgen dat loopbaanverwachtingen niet ingelost worden
- Zich niet kunnen vinden in de missie/visie van de organisatie
- Zich niet kunnen vinden in de waarden van de organisatie



# Interventies om problemen op de verdieping 'normen & waarden' te voorkomen of herstellen

## Waar kan de organisatie aan werken:

Streeft jouw organisatie naar medewerkers die gemotiveerd zijn, werkgoesting (zingeving) hebben, zich betrokken, gewaardeerd en erkend voelen, met een hart voor de zaak en die de missie en visie van het bedrijf onderschrijven?

Waarden, normen en houdingen zijn moeilijk direct te beïnvloeden. Omdat positieve en negatieve ervaringen op het werk sterk doordringen tot de 'normen en waarden'- verdieping, zijn de hefboomen dan ook meestal op de werk-verdieping te vinden.

Als organisatie kan ik de werkgoesting en daarmee ook het werkvermogen bevorderen door aandacht te besteden aan (© 2005 - UHasselt):

- ✓ Werkondersteuning (naar meer collegiale advisering, supervisie, individuele coaching, groepscoaching)
- ✓ Erkenning (naar meer respect, waardering, opnemen van verantwoordelijkheid, beloning)
- ✓ Regelruimte (zelfsturing, autonomie)
- ✓ Kennis(door)stroom (kennis en ervaring doorgeven, borgen)
- ✓ Gezondheid en welzijn (veiligheid, stress, burn-out)
- ✓ Organisatiecommitment (betrokkenheid, eigenaarschap, bereidheid tot actie, gedragenheid)
- ✓ Evenwicht werk-privé
- ✓ Samen-Werken en Samen-zijn (verbeteren van teamwerking 'jong' en 'oud')
- ✓ Talentontwikkeling (competentieontwikkeling, ontwikkeling van kwaliteiten)
- ✓ Innoverend en inspirerend leiderschap (leiderschapsontwikkeling naar een meer coachende en faciliterende rol)
- ✓ Netwerken (contacten leggen en koesteren)
- ✓ Groeikansen (werken aan persoonlijke ontwikkeling en het mee creëren van de nodige condities hiertoe)
- ✓ Overeenstemming tussen de organisatiecultuur en de normen en waarden van de medewerker, indirect via verbeteringen in de management- en leiderschapsvaardigheden.

## Waar kan de medewerker aan werken:

- ✓ Samenwerking met collega's
- ✓ Diversiteit op de werkvloer
- ✓ Nieuwe ervaringen.

# De derde verdieping; werk

## Het herkennen van de alarmbellen op de werk verdieping

Er gaan duidelijke alarmbellen af als jouw medewerkers te maken hebben met:

### Problematische werkomstandigheden

- Repetitief werk, belastende werkhouding, manueel hanteren van lasten, trillingen, overbelasting, (kwarts) stof, veel lawaai of storend geluid, te hoge of te lage temperatuur, ongevallen (o.a. ook arbeidsposten die slechts tot een bepaalde leeftijd kunnen uitgeoefend worden)
- Gebrekkige veiligheidsvoorzieningen, te weinig communicatie over veiligheidsvoorschriften

### Problematische werkinhoud en -eisen

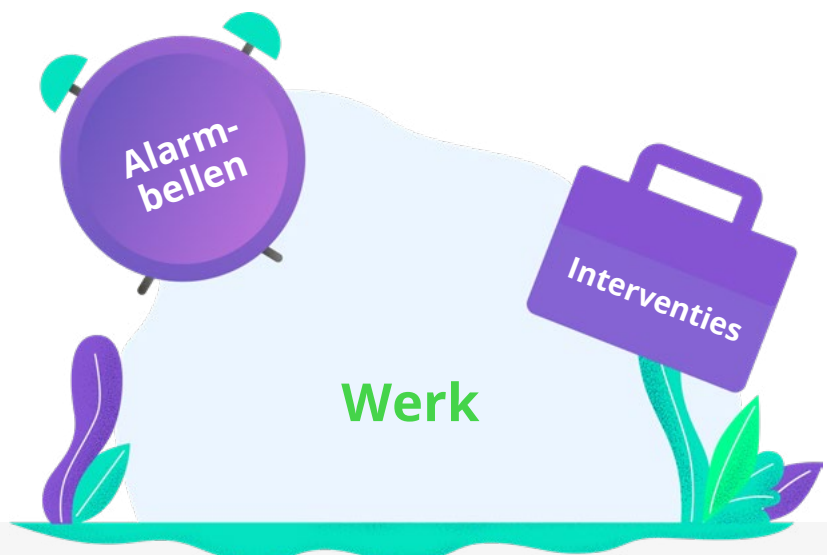
- Hoge werkdruk (hoog werktempo, tijdslimieten, te veel werk, overuren)
- Tijdsdruk/stress
- Onduidelijke taakeisen
- Emotioneel belastend werk (typisch voor contactberoepen zoals verpleging, onderwijs, klantendiensten)

### Problematische werkorganisatie

- Gebrek aan controle of autonomie bij het werk (weinig invloed op de planning en organisatie van de taken)
- Gebrek aan/onduidelijke verantwoordelijkheden
- Onvoorspelbare werkuren/wisselende werktijdregelingen
- Werkonzekerheid (veel tijdelijke contracten)

### Problematisch management en leiderschap

- Gebrek aan ondersteuning door collega's en leiding
- Gebrek aan respect
- Gebrek aan waardering
- Weinig mogelijkheden tot samenwerking (met collega's)
- Gebrek aan mogelijkheden voor overleg en participatie
- Gebrek aan communicatie
- Gebrek aan loopbaanbeleid





# Interventies om problemen op de verdieping 'werk' te voorkomen of herstellen

## Waar kan de organisatie aan werken:

De derde verdieping focust op de werkomstandigheden, de inhoud van het werk en de werkeisen, maar ook op de organisatie en het management en leiderschap. Op deze verdieping gaan we na wat de organisatie kan doen om het evenwicht tussen individuele kenmerken en werkvereisten te bewaren en zo het werkvermogen te ondersteunen. Fins onderzoek toont aan dat de manier van leidinggeven hier de grootste invloed heeft.

## Goede werkomstandigheden, dankzij:

- ✓ Verbeteren van werkhouding en verminderen van tillen, heffen, ... (ergonomie, arbeidspostaanpassingen)
- ✓ Vermijden van repetitief werk (meer afwisseling in het werk, taakrotatie)
- ✓ Verbetering van luchtkwaliteit
- ✓ Bescherming tegen schadelijke stoffen
- ✓ Vermindering van schade van machines en uitrusting
- ✓ Verbetering van uitrusting en veiligheid
- ✓ Preventie en optreden in geval van pesten, ongewenst seksueel gedrag, lichamelijk geweld.

## Goede werkinhoud- en eisen dankzij:

- ✓ Aangepast werk: functiewijziging of wijziging verantwoordelijkheden, taakrotatie, taakverbreding of taakverrijking
- ✓ Aangepaste werkdruk en tijdsdruk
- ✓ Duidelijke taakomschrijving, werkinstructies en werkdoelstellingen (bv. via functieprofielen of via werkpostfiches)
- ✓ Verbeteren van de werkplanning
- ✓ Verhogen van autonomie en verantwoordelijkheid (zelfregulering)
- ✓ Afwisselend en boeiend werk

## Goede werkorganisatie, dankzij:

- ✓ Aangepaste werktijdregeling.
- ✓ Organisatievernieuwing (innovatieve arbeidsorganisatie).
- ✓ Zelfsturende teams (autonomie van groep of team over werkrooster, verlofregeling, taakverdeling).
- ✓ Goede werkvoorbereiding en planning.
- ✓ Tijdige beschikbaarheid van geschikt materiaal, gereedschap en hulpmiddelen
- ✓ Mogelijkheid tot korte pauzes
- ✓ Inspraakmogelijkheden over werkorganisatie

### Goed management en leiderschap dankzij:

- ✓ Ontwikkelen management- en leiderschapsvaardigheden (waarderend leiderschap, coaching van leidinggevende vaardigheden, intervisie tussen leidinggevenden, rolmodellen)
- ✓ Goede communicatie- en inspraakmogelijkheden (bv. door middel van onthaalbeleid, werkoverleg, sociaal overleg, teamwerking, feedbackbeleid, functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken, ontmoetingsruimtes, ideeën bus)
- ✓ Verhogen samenwerking en participatie
- ✓ Steun door leiding en collega's
- ✓ Duidelijke info over lonen, opleidings- en promotiemogelijkheden, geen discriminatie op het vlak van instroom, doorstroom en retentie
- ✓ Rechtvaardig en stabiel inkomen
- ✓ Aandacht voor diversiteit
- ✓ Re-integratiemanagement (na langdurige ziekte of arbeidsongeval)



# Bronnen

**Gould, R., Ilmarinen, J; Järvisalo, J. & S. Koskinen (eds).**

Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey, Published by the Finnish Centre for Pensions, The Social Insurance Institution, National Public Health Institute, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2008.

**Ilmarinen, J.**

Bevordering van actief ouder worden op het werk. European Agency for Safety and Health at Work,  
<http://osha.europa.eu>

**Kloimüller I., Klausz G. & R. Czeskleba.**

Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen. Eine Bauanleitung um Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern, 2012.

**Mes, M. & M. de Groot.**

Informatiebrochure. Duurzame inzetbaarheid en de WAI vanuit werknemersperspectief, CINOP, 's-Hertogenbosch, 2010.

**SD Worx.**

Out of Office. Ziekteverzuim 2012.

**Van Rossum, Sietske (2010).**

Aan de slag met de WAI. Presentatie op de studiedag week van het werkvermogen, 12 november 2010.

**HC - Health**

E-book strategisch vitaliteitsbeleid

**WSE**

Werken aan het huis van werkvermogen



TripI8.nl  
september 2021

#### WERK

- ▶ Omstandigheden
- ▶ Inhoud en eisen
- ▶ Organisatie
- ▶ Management en leiderschap

#### NORMEN EN WAARDEN

- ▶ Houding
- ▶ Motivatie

#### COMPETENTIES

- ▶ Vaardigheden
- ▶ Kennis

#### GEZONDHEID

- ▶ Lichamelijk
- ▶ Geestelijk

**tripI8**  
vitaliteit werkt!

**BUROVITAAL**  
vitaliteit werkt!