

DUURZAAM INZETBAAR.

EEN HANDREIKING VOOR HET MANAGEMENT,
DE ACADEMIERAAD EN DE DIENSTRAAD.

Waaronder: hoe we kunnen omgaan met de
cao-bepaling over duurzame inzetbaarheid.

Willem de Lange
Lector HRM

Met medewerking van:
Sandra Bevilacqua
Anke Story
Lisa Tanger
Janet van Zoest

juli 2015

DUURZAAM INZETBAAR.

**Een handreiking voor het management,
de academieraad en de dienstraad.**

Waaronder: hoe we kunnen omgaan met de
cao-bepaling over duurzame inzetbaarheid.

Per 1 augustus 2015 hebben (bijna) alle medewerkers in het hbo recht op 40 uur per jaar voor de bevordering van hun duurzame inzetbaarheid (DI). Maar die cao-bepaling is natuurlijk niet het belangrijkste. Het gaat om het belang van DI van medewerkers. Dat belang behoeft nauwelijks betoog. Langer doorwerken, snelle ontwikkelingen in technologie en ICT én in de vakgebieden in de opleidingen van Avans, een hoge werkdruk, het zijn belangrijke aanleidingen om na te denken over de manier waarop je als organisatie kunt omgaan met het thema DI. Laat deze Handreiking daarbij een leidraad zijn!

STATEMENTS

- ★ Duurzame inzetbaarheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemers.
- ★ Stel de dialoog centraal. Eerst op het niveau van de academie of dienst, daarna binnen de teams.
- ★ De leidinggevende die begint met het gesprek met de individuele medewerkers over de invulling van de DI-uren, begint aan de achterzijde. Dat gesprek moet het sluitstuk zijn.
- ★ DI-uren zijn een middel en geen doel; het doel is bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

- ★ Niet planning en beheersbaarheid is het uitgangspunt, maar een goede organisatie van het werk.
- ★ De cao-regeling over duurzame inzetbaarheid biedt een kans. Een kans om meer te gaan doen aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid (bijvoorbeeld het verminderen van de werkdruk en de professionalisering) van medewerkers.
- ★ Vul hier je eigen statement in (als directeur / leidinggevende / lid van de dienstraad of van de academieraad):

.....

.....

Inhoudsopgave

DUURZAAM INZETBAAR.	3	BETROKKENHEID, MOTIVATIE EN TEVREDENHEID	21
STATEMENTS	4	DE DIALOOG CENTRAAL	24
INLEIDING	6	1. HET NIVEAU VAN DE ACADEMIE / DIENST	24
DOEL VAN DEZE HANDREIKING	7	2. HET NIVEAU VAN DE TEAMS	24
WAT IS DUURZAME INZETBAARHEID?	7	3. INDIVIDUEEL NIVEAU	25
AAN DE SLAG	8	INSTRUMENTEN ALS HULPMIDDEL	27
HET KADER: DE CAO	9	1. DE HEALTH CHECK	27
DE OUDERE MEDEWERKER	10	2. HET WERKBELEVINGSONDERZOEK	27
DE COMPETENTE MEDEWERKER	12	DP&O ALS ADVISEUR	28
DE VITALE MENS	16	TOT SLOT	29
WERKDRUK	17	VERANTWOORDING	30
WERK IN BALANS	20	VERDER LEZEN	31

INLEIDING

De noodzaak van het bevorderen van de DI van medewerkers wordt breed benadrukt. Dat is bij Avans niet anders dan bij andere bedrijven en instellingen. Het was voor Ed van Sprundel, directeur van AHB, en Edwin Verlangen, directeur van AAFM, aanleiding om aan de auteur van deze Handreiking te vragen om onderzoek te doen naar DI. Ook Fontys Hogescholen toonde zich geïnteresseerd en heeft meegewerkt aan het project.

Citaat van een respondent uit het onderzoek:

“Ik sta er zeker achter als er binnen Avans met het thema duurzame inzetbaarheid aan de slag wordt gegaan. Het is echt nodig om hieraan te werken voor nu en in de toekomst, als je het niet nodig vindt om aan je eigen duurzame inzetbaarheid te werken prijs je jezelf uit de markt”.

Het project bestond uit twee fasen. De eerste omvatte een verkennend onderzoek bij tien organisatieonderdelen, de tweede was erop gericht om – bij drie van de tien organisatieonderdelen – mensen daadwerkelijk in beweging te brengen om te werken aan DI. De bevindingen van het totale project zijn uitgemond in deze Handreiking. Achter in dit boekje wordt een verantwoording gegeven.

Het motto is: pak het samen op, als management en medewerkers. *Samen geeft energie!*

DOEL VAN DEZE HANDREIKING

In het verkennend onderzoek is gebleken dat academies en diensten in het algemeen geen eigen visie hebben ontwikkeld op het gebied van DI; in ieder geval niet expliciet. Maar directies en andere leidinggevenden zijn wel integraal verantwoordelijk, en daarmee ook voor het human resource management. Je zou kunnen zeggen: zij zijn de belangrijkste personeelsmanagers. Zij worden daarbij ondersteund door de HR-adviseurs. Er is heel veel ruimte om het beleid toe te snijden op de behoeften van de eigen academie of dienst en daarover in gesprek te gaan met de medewerkers. Benut die ruimte! Voor het verkrijgen van draagvlak is het daarbij gewenst om het beleid samen met de Academieraad of Dienstraad te maken. Het motto van deze Handreiking is: *samen geeft energie! Deze Handreiking is dan ook niet alleen voor het management bedoeld, maar evenzeer voor de Raad*¹. Beoogd wordt om deze 'partijen' te helpen bij de beleidsontwikkeling en –uitvoering. We dragen ideeën aan over de manier waarop je 'slim' invulling kunt geven aan DI-beleid.

Met een 'slim' DI-beleid worden de medewerkers én de organisatie er beter van

¹ In het vervolg spreken we over de Raad. Daarmee wordt dan de Academieraad of Dienstraad bedoeld.

WAT IS DUURZAME INZETBAARHEID?

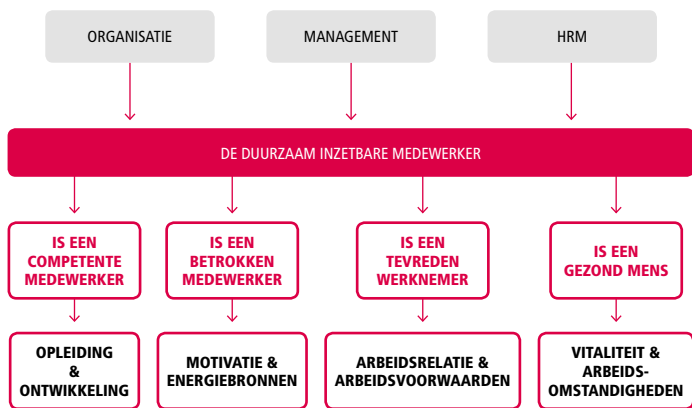
Bij duurzame inzetbaarheid wordt vaak alleen gedacht aan de oudere medewerker: hoe zorgen we ervoor dat die zijn werk goed kan blijven doen tot aan zijn pensioen? Het accent ligt daarbij op gezondheid. Maar het gaat niet alleen om de ouderen, het betreft alle medewerkers. Elke categorie heeft haar eigen problematiek. De man van 34 met een (eveneens) werkende partner en kleine kinderen (druk, druk, druk). De vrouw van 45 die al twintig jaar in het onderwijs zit, nog meer dan twintig jaar mag blijven werken en zich afvraagt: wil ik dit wel blijven doen? De docent van 53 voor wie alle ontwikkelingen in de ICT en met social media onontkoombaar zijn, maar voor wie alle ontwikkelingen wel erg hard gaan Maar ook binnen deze categorieën, gezien zowel naar leeftijden als levensfasen, zijn er grote verschillen in problematiek. En het gaat niet alleen om gezondheid, maar ook om motivatie, professionalisering en lekker in je vel zitten. Daarom gaan we uit van de volgende omschrijving.

De duurzaam inzetbare medewerker is:

- een competente medewerker,
- een betrokken medewerker,
- een tevreden werknemer en een gezond mens.

Dat levert dan de 'knoppen' op, waaraan je kunt draaien om te werken aan DI.

FIGUUR 1: WAT IS EEN DUURZAAM INZETBARE MEDEWERKER?



Uit het plaatje wordt duidelijk dat we het bevorderen van DI niet alleen zien als een HRM-vraagstuk. We kijken ook naar de manier waarop het werk is georganiseerd. De vraag luidt dan: *Op welke wijze kan door middel van de organisatie van het werk de DI van medewerkers worden bevorderd? Hoe dat kan zal in het vervolg van deze Handreiking duidelijk worden.*

★ *Met dit teken worden adviezen en tips aangeduid*

AAN DE SLAG

★ **Bezint eer gij begint. Ga – als MT of directie van een academie of dienst – een open dialoog aan met de Raad over het DI-beleid. Kun je gezamenlijk tot een visie komen? In eerste instantie over:**

1. **Wat verstaan wij onder DI?**
2. **Wat is het doel van ons DI-beleid?**

Deze Handreiking biedt handvatten om tot een gezamenlijk standpunt te komen. In ons onderzoek is gebleken dat het bespreekbaar maken van DI tot bewustwording leidt en beweging op gang brengt. Zo gingen medewerkers zich in ons project afvragen of zij hier wel voldoende aandacht aan besteedden. De verwachting is dat de cao hieraan verder zal bijdragen.

Bespreek vervolgens de situatie binnen de academie / dienst.

3. **a. Wat doen wij op dit moment ter bevordering van DI?**
- b. Wat gaat goed?**
- c. Wat kan beter?**
- d. Wat kan/moet op korte termijn worden aangepakt?**
- e. En wat op de (iets) langere termijn?**

Het gaat hier om een eerste, globale opinievorming op het niveau van de academie/dienst. De vragen komen hierna terug.

- ★ **Lees vóór de beantwoording van deze vragen eerst deze Handreiking helemaal door. Daarmee krijgt de discussie meer focus en het voorkomt dat mensen langs elkaar heen praten. Want DI is een container-begrip met veel verschillende definities.**

Vraag 3 is een 'wat-vraag'. Wat willen we aanpakken?

- ★ **Schiet niet te snel in de 'hoe-vraag': hoe gaan we het aanpakken? Maak eerst een afspraak over het niveau waarop je aan het DI-beleid uitvoering wilt geven.**

Daarmee beantwoord je de volgende vraag:

- 4. Wat is onze benaderingswijze?**
- ★ **Omdat het DI-beleid impact heeft op alle medewerkers van de academie/dienst is het van belang om de uitkomsten van bovenstaande discussies duidelijk te communiceren.**

In het vervolg van deze Handreiking zal worden verduidelijkt dat wij het teamniveau centraal stellen. Binnen het team worden de vragen 3a – e opnieuw aan de orde gesteld.

En dan komt de vraag:

- 5. Hoe gaan we het aanpakken?**

Schiet niet te snel in de 'hoe-vraag'

HET KADER: DE CAO

Zoals gezegd: het gaat niet primair om de toepassing van de cao, maar om de bevordering van DI. Maar de cao biedt een mogelijkheid en vormt een kader voor het vormgeven aan het DI-beleid.

In de cao voor het hbo is vastgelegd dat per 1 augustus 2015 medewerkers recht hebben op 40 'DI-uren' per jaar. Vanaf 2020 wordt dit 45 uur. Dat geldt voor iedereen die drie jaar of meer in dienst is en een aanstelling heeft van ten minste 0,4 fte. Een kernpunt is dat de regie bij de medewerker ligt. De cao geeft een aantal mogelijke bestedingsdoelen, waaronder studieverlof, het opdoen van werkervaring en zorgverplichtingen voor een beperkte periode. Avans heeft in het verlengde van de cao een Protocol opgesteld. Daarin wordt de regeling uitgewerkt en toegelicht. Voor meer informatie zie MijnHR in iAvans.

De regie over de DI-uren ligt weliswaar bij de medewerker, maar er moeten wel afspraken worden gemaakt tussen de medewerker en de leidinggevende over de besteding. Daarbij worden ook de belangen van de hogeschool (en dus de opleiding) meegewogen. *The show must go on!* En er is een gemeenschappelijk belang op teamniveau. De medewerker met verantwoordelijkheidsgevoel houdt bij de besteding rekening met zijn of haar collega's.

Zie de cao-bepaling als een kans voor het verbeteren van de werksituatie

- ★ **Daarom is het ook goed om te streven naar afspraken op teamniveau. Laat het team – in samenspraak met het management – een kader vaststellen voor de besteding van de uren door de teamleden. Het uitgangspunt voor dit kader is – naast de cao en het Avansprotocol – het DI-beleid dat door de academie of dienst is vastgesteld. En daarmee natuurlijk de vraag: bevorderen we hiermee daadwerkelijk de DI van de medewerkers? Vanuit deze optiek is de cao-bepaling een unieke kans! Een kans voor het verbeteren van de werksituatie.**

En wat nu als een individuele medewerker hieraan niet wil of kan meewerken, bijvoorbeeld omdat hij/zij dringende (mantel) zorgverplichtingen heeft? Dan moet die ruimte worden gegeven. De cao is daar duidelijk in.

DE OUDERE MEDEWERKER

De oudere medewerker en bezorgdheid over diens functioneren in relatie tot langer doorwerken vormde de aanleiding tot dit project. Voor hen is door de nieuwe cao ook meer veranderd dan voor de jongere medewerkers. Daarom besteden we hier in deze paragraaf apart aandacht aan.

Met de nieuwe cao is er door de sociale partners voor gekozen om het bevorderen van DI te faciliteren voor alle medewerkers. Hiervoor lag het accent sterk op de oudere medewerkers. Door de nieuwe cao is de regeling voor de oudere medewerker versoepeld. De Seniorenregeling Onderwijspersoneel (SOP) is per 1 januari 2015 gewijzigd in een Regeling werktijdvermindering senioren. De 'leeftijdsuren' voor senioren zijn per 1 augustus 2015 afgeschaft. Daardoor is de oudere medewerker er in vergelijking met de situatie tot op die datum erop achteruit gegaan. In vergelijking met zijn jongere collega heeft deze oudere medewerker echter nog steeds enige voordelen. Naast de Regeling werktijdvermindering senioren heeft de oudere medewerker recht op vijftig aanvullende DI-uren per jaar. De termijn waarop men dat recht kan uitoefenen schuift op met het verhogen van de AOW-leeftijd. Of men het hiermee eens is of niet, dat is het kader waar men mee te maken heeft.

Bij het Instituut voor HRM en Psychologie van Fontys is in het project veel aandacht besteed aan de oudere medewerker. Zo is nagegaan of een buddysysteem soelaas zou bieden. In dit systeem wordt een oudere docent gekoppeld aan een jongere. De oudere helpt de jongere met het zich eigen maken van de kunst van het lesgeven, de jongere helpt de oudere met zaken als nieuwe media en ICT. Hier bleek echter geen behoefte aan te bestaan. "Men weet elkaar zo ook wel te vinden. Dat gaat prima binnen het team" zo werd gezegd.

- ★ **Het is van groot belang om met alle medewerkers, dus óók met oudere medewerkers, in gesprek te zijn en blijven over functioneren en ontwikkeling. Vitaliteit moet daarbij een belangrijk thema zijn.**

Naast vitaliteit is competentieontwikkeling een belangrijk thema. Houdt de medewerker nog altijd zijn vak bij? Voor de zestiger is het volgen van opleidingen net zo essentieel als voor de veertiger. Men moet (mag) door tot zijn 67^{ste}!

Zeg als leidinggevende nooit: "Ach, met jou is een functioneringsgesprek niet meer nodig."

Zeg als medewerker nooit: "Het zal mijn tijd wel duren."



VOOR DE ZESTIGER IS HET VOLGEN VAN OPLEIDINGEN NET ZO ESSENTIEEL ALS VOOR DE VEERTIGER.

Durf als leidinggevende in het functioneringsgesprek ook de vraag te stellen: kan je het werk nog goed aan? Vind je het nog leuk? Is het niet verstandig om een stapje terug te doen?

- ★ **Onderzoek samen op welke manier de oudere medewerker 'fluitend' naar het werk blijft gaan tot aan zijn pensioen. Dat kan door aanpassing van de werkzaamheden. Maar kijk ook serieus naar de optie van minder uren werken.**

Over DI van oudere medewerkers is veel literatuur beschikbaar. Zie hiervoor de literatuurlijst achter in dit boekje.

In de volgende delen worden de vier dimensies van DI onder de loep genomen. We gaan daarin na op welke wijze de vier dimensies die in figuur 1 zijn genoemd: competenties, vitaliteit, betrokkenheid en tevredenheid, kunnen worden bevorderd; en daarmee dus de DI van de medewerkers.

DE COMPETENTE MEDEWERKER

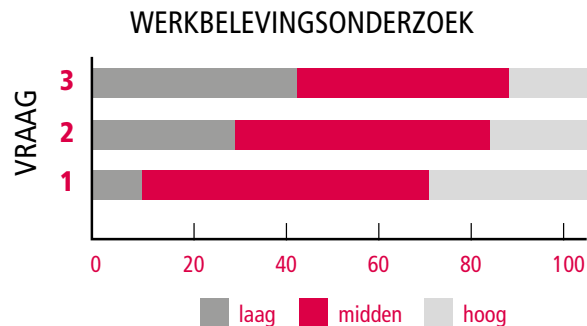
In deze dimensie staat professionele ontwikkeling centraal. Naarmate een medewerker langer bij de hogeschool werkzaam is, en de opleiding of beroepspraktijk langer achter zich heeft gelaten, is het risico op competentieveroudering groter. Dit geldt zowel voor docenten als voor ondersteunend personeel. Van professionals mag worden verwacht dat zij hun vak bijhouden. Maar dat blijkt in de praktijk lang niet altijd vanzelfsprekend te zijn. En dat, terwijl Avans ruime mogelijkheden heeft voor competentiebevordering.

★ **Kijk op Professionaliseren@avans voor alle mogelijkheden:** <http://professionaliseren.avans.nl/>

Uit het Werkbelevingsonderzoek van Avans van 2014 komen de volgende aspecten naar voren die in het kader van competentieontwikkeling relevant zijn.

Vragen en scores:

- 1. Ik ontwikkel mij voldoende om mijn huidige werk te kunnen blijven doen*
- 2. Ik ontwikkel mij voldoende om binnen Avans door te groeien naar een andere functie*
- 3. Ik ontwikkel mij voldoende om een goede positie op de arbeidsmarkt te behouden*





VAN PROFESSIONALS MAG WORDEN VERWACHT DAT ZIJ HUN VAK BIJHOUDEN.

9% geeft aan zich slechts in beperkte mate te ontwikkelen om zijn huidige functie goed te kunnen blijven uitoefenen. Dat lijkt weinig, maar dit is 9% te veel. Dit is voor *iedereen* van belang. Vooral de beantwoording van de derde vraag is zorgwekkend. Het betreft de *employability* van medewerkers. Dat meer dan 40% van de medewerkers zich op dit punt 'laag' ontwikkelt impliceert dat als het werk bij Avans, om welke reden dan ook, niet meer gaat, men weinig of geen perspectief elders heeft. Dit gaat verder dan de huidige werkgever; het gaat ook om mobiliteit op de arbeidsmarkt.

Het uitgangspunt is dat iedere professional zelf verantwoordelijk is voor de (voortdurende) eigen ontwikkeling, tegenwoordig veelal aangeduid met de term *Leven Lang Leren*. Zorgdragen voor je persoonlijke ontwikkeling en het bijhouden van je vak doe je als professional zelf. Maar het kan efficiënter en effectiever zijn om bepaalde cursussen of opleidingen samen met collega's op te pakken. Zo is het mogelijk om ook bij Professionaliseren@avans cursussen op maat te krijgen in overleg met de leidinggevende.

★ **Ga als team na in hoeverre je gezamenlijk een bepaald ontwikkeltraject kunt volgen. Bijvoorbeeld: onderzoeksvaardigheden, de begeleiding van afstudeerders, teamontwikkeling, klant- en relatiegerichtheid, ICT-gebruik en didactische vaardigheden.**

Avans heeft riant mogelijkheden voor competentie-ontwikkeling. Benut deze.

Team HRM Tilburg van Fontys heeft ter bevordering van competentieontwikkeling de collegiale intervisie ontwikkeld. Het team is opgedeeld in vier groepen van vier of vijf personen. In de intervisie wordt de methodiek van de strong evidence based teaching approach toegepast. Een bijeenkomst omvat twee delen. In het eerste deel wordt de vraag beantwoord 'wat maakt jou succesvol?' Elke docent vertelt hierin iets positiefs over zichzelf. In het tweede deel wordt verteld in welke situatie de succesvolle werkwijze ook ingezet had kunnen worden en wat er in realiteit gebeurde. De intervisie is een leerproces waarin wordt geleerd door middel van zelfreflectie maar ook door voorbeeldgedrag van anderen. Daarnaast bevordert de intervisie de groepsdynamiek en wordt het gesprek tussen medewerkers levendig gehouden. Het zorgt er eveneens voor dat iedereen weet waar iemands talenten liggen en deze beter worden benut.

In het verkennend onderzoek is gebleken dat het management niet altijd genegen is om medewerkers de ruimte te geven om opleidingen te volgen die niet functiegerelateerd zijn². Vanuit het oogpunt van DI is het echter wenselijk om

² In het Protocol Gesprekkencyclus wordt ook gesproken over "de gewenste ontwikkeling van de medewerker in relatie tot de doelstellingen van de organisatie en de functie." Formeel heeft de leidinggevende dan ook het recht om zich daartoe te beperken.

een bredere insteek te volgen. DI impliceert ook dat men medewerkers de mogelijkheid biedt om na verloop van tijd een wending te maken in hun loopbaan. Dat lijkt vreemd: betalen voor medewerkers om hun (nieuwe) competenties elders te gaan benutten. Maar de organisatie heeft er geen voordeel van als medewerkers blijven zitten die hun motivatie kwijtraaken, omdat ze liever iets heel anders zouden doen. En het kan ook gaan om het benutten van talenten op een andere plaats binnen Avans. Daar zijn mooie voorbeelden van. De hogeschool biedt deze kans al geregeld.

★ **Probeer met de medewerker die een cursus wil volgen, ook als deze niet functiegerelateerd is, tot overeenstemming te komen over een redelijke verdeling van kosten en tijd. Van de medewerker mag minimaal worden verwacht dat hij/zij de DI-uren en de uren voor deskundigheidsbevordering daarvoor inzet. En er mag ook best wat eigen tijd in gaan zitten.**

Het programma Moving Talent sluit aan bij deze benadering. Het programma is gericht op het vergroten van de bewustwording van de eigen DI. Dat gebeurt op de volgende manier.

Moving talent

We onderzoeken samen met jou de vraag hoe je in beweging komt en blijft in het werk, vanuit jouw talent en persoonlijk leiderschap. In onze gesprekken richten we ons op de persoon. We onderzoeken talenten en kwaliteiten en maken die zichtbaar. We verkennen samen met jou toekomstbeelden, praten over persoonlijk talent, leiderschap en passie. Over wat je beweegt, wat je motiveert om je verder te ontwikkelen in je werk. De gesprekken leveren nieuw inzicht, energie en plezier op.

Bewustwording van jezelf: *Persoonlijke Talenten en Kwaliteiten – Als mens/team met een doel – Verlangens – Betekenis – Waarden – Vitaliteit -Verantwoordelijkheid – Persoonlijk leiderschap – Gezondheid – Waardering.*
Wat wij geven en ontvangen: *Inspiratie – Energie – Beweging – Snelheid – Leiderschap – Vertrouwen – Bewustwording van de eigen identiteit – Aandacht – Rust en Ruimte – Sparren.*



DE INITIATIEFNUMERS VAN HET PROGRAMMA MOVING TALENT ZIJN AART VAN DEN DOOL EN LINDA VERSCHUREN.

Iedere medewerker heeft recht op een Persoonlijk ontwikkelplan (POP). In het Protocol Gesprekkencyclus wordt aangegeven dat het POP door de medewerker zelf wordt voorbereid en wordt besproken in het functioneringsgesprek.

In het Protocol Gesprekkencyclus wordt de nadruk gelegd op 'de gewenste ontwikkeling van de medewerker in relatie tot de doelstellingen van de organisatie en de functie'. Het gaat niet alleen om competentieontwikkeling op de korte termijn, maar ook om ontwikkeling op de lange termijn. Daarbij kunnen ook 'loopbaanwensen' in beeld komen.

- *Voor de medewerkers luidt het advies: denk eens na over de vraag: waar sta ik over vijf jaar? Ben ik dan nog steeds blij met mijn huidige functie? Wat is er nodig om gelukkig te blijven in mijn werk?*
- *Je kunt hierbij gebruik maken van de diensten van het Avans Loopbaanadviescentrum.*

DE VITALE MENS

De duurzaam inzetbare medewerker is een gezond mens. Natuurlijk is iedereen zelf verantwoordelijk voor de eigen gezondheid, onder meer door er een gezonde leefstijl op na te houden. Maar de werkgever heeft daar ook alle belang bij. Daarom investeert Avans in een breed aanbod om zijn medewerkers daarin te ondersteunen, zowel op individueel als collectief niveau.

Op individueel niveau kan op allerlei manieren worden gewerkt aan de fysieke en mentale vitaliteit. Een greep uit het aanbod, te vinden op iAvans:

Individuele sportactiviteiten
Stoelmassage
Fysiotherapie op het werk
Stressreductieprogramma's
Leefstijlworkshops
Stilteruimte
Workshops geestelijke vitaliteit
Coaching mentale veerkracht
Loopbaanbegeleiding en –advies (LAC)
Workshops geestelijke vitaliteit

★ **Op collectief niveau kan tegelijk worden gewerkt aan de vitaliteit van medewerkers én het vergroten van de teamspirit. Daarmee worden twee vliegen in één klap geslagen.**

Uit ons onderzoek is gebleken dat de medewerkers slechts in beperkte mate op de hoogte zijn van alle mogelijkheden. Degenen die er wel gebruik van maken krijgen niet altijd positieve reacties van collega's.

Een geïnterviewde: "Ik gaf aan dat ik gebruik ging maken van de stoelmassage. Vervolgens keek iedereen me aan alsof ik mijn snor aan het drukken was."

WERKDruk

In vergelijking met veel andere sectoren zijn de arbeidsomstandigheden en voorzieningen in het hbo goed. Dat resulteert echter niet in lage ziekteverzuimcijfers in het onderwijs, ook niet in het hbo³. Een mogelijke oorzaak is werkdruk. In ons onderzoek is gebleken dat werkdruk een serieus probleem is. Ook uit de werkbelevingsonderzoeken (WBO) van Avans komt dit thema prominent naar voren.

³ Het ziekteverzuim van Avans bedroeg in 2014 4,0%. Landelijk bedroeg het ziekteverzuim 3,8%. Dat is het laagste niveau sinds 1996. Het onderwijs had met 4,8% het hoogste verzuim van alle sectoren. (Bron: CBS)

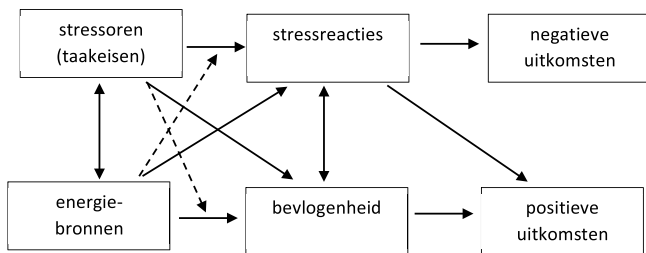


AVANS INVESTEERT IN VITALITEIT VAN DE MEDEWERKER.

Werkdruk is in het hbo een zeer serieus probleem

In het project hebben we hier dan ook veel aandacht aan besteed, omdat het direct gerelateerd is aan DI. De vraag is dan: hoe kan de werkdruk worden verminderd? Om deze vraag te kunnen beantwoorden gaan we in op een benaderingswijze die tegenwoordig veel wordt gehanteerd. Deze is gebaseerd op het zogenaamde JD-R-model, het Job Demands and Resources Model. Dat model ziet er als volgt uit⁴.

FIGUUR 2: HET JD-R-MODEL



Van werkdruk is sprake indien de belasting en de belastbaarheid van een medewerker niet (meer) met elkaar in balans zijn; iemand voelt zich overbelast.

Als deze situatie te lang voortduurt, leidt dat tot negatieve uitkomsten, zoals gezondheidsklachten, uiteindelijk wellicht een burn out. Oorzaken van de belasting noemen we stressoren. Achter de belastbaarheid van medewerkers liggen energiebronnen. Wie zijn werk met veel plezier doet, daar energie van krijgt, heeft een veel grotere belastbaarheid en ervaart minder snel stress dan wie zijn werk met tegenzin doet. Bevlogenheid leidt tot positieve uitkomsten, zoals een hogere productiviteit.

Een geïnterviewde: "Ik werk heel hard, en dat doe ik al heel lang, maar ik ervaar geen werkdruk. Ik doe mijn werk met zo veel plezier!" Een ander: "De werkzaamheden en collega's maken mijn werk leuk. Hierdoor krijg ik veel energie van mijn werk."

We noemen mogelijke stressoren en energiebronnen.

Stressoren

- Onvoldoende regelcapaciteit
- Beheersingsgericht management
- Gemis aan collegiale steun
- Geen uitdaging (meer)

Energiebronnen

- Veel zeggenschap over het eigen werk
- Participatief management
- Collegialiteit
- Boeiend werk

Het overzicht laat zien dat de stressoren en de energiebronnen elkaars pendant zijn. Als het werk uitdagend is (maar

⁴ Schaufeli, W. & Bakker, A. (2013). De psychologie van arbeid en gezondheid. Houten: Boom Stafleu Van Loghum.

niet té), goed loopt en de sfeer goed is, dan krijgt men daar energie van. Maar als deze zaken niet goed gaan, dan levert dat stress op. Leidinggevend en collega's spelen hierbij een cruciale rol.

Het DI-budget kan worden ingezet voor het verminderen van de werkdruk. Een uitstekend doel.

De waarde van het model is hierin gelegen, dat de aanpak van werkdrukproblemen langs twee wegen kan lopen: de aanpak van stressoren en het benutten van energiebronnen. In het project is bij één opleidingsteam van Fontys een workshop gehouden over werkdruk. Deze benadering bleek zeer effectief te zijn.

In de workshop wordt met de deelnemers (in subgroepen) eerst een analyse gemaakt van de oorzaken van de werkdrukbeleving. Dat mondt al gauw uit in een 'klaagmuur' waarbij vooral het management – dat niet bij de workshop aanwezig mocht zijn - het moet ontgelden. Maar er wordt ook verder gekeken: hoe hebben we het werk georganiseerd? Doen we dat wel slim? Uit de inventarisatie volgt een (lange) lijst van stressoren. In de volgende ronde wordt – opnieuw in subgroepen – gewerkt aan oplossingen. In één groep wordt daarbij gekeken naar stressoren: kunnen we de dingen anders, slimmer, organiseren, waardoor de werkdruk vermindert?

Een andere groep kijkt naar energiebronnen: kunnen we, binnen de bestaande kaders, het werk anders organiseren en verdelen, zodat we daar meer energie uit putten? Een derde groep krijgt als opdracht: stel dat je alles helemaal opnieuw mocht inrichten, hoe zou je dat dan doen? Alle groepen komen met veel ideeën, die plenair worden gedeeld. Vervolgens worden afspraken gemaakt en werpt een van de collega's zich op om de kar te trekken, zodat men ook daadwerkelijk aan de slag gaat.

★ **De workshop heeft veel leermomenten opgeleverd, zoals:**

- pak het werkdrukprobleem als team op;
- het is beter om de workshop zonder leidinggevend te houden. Men kan vrijuit spreken en het resultaat is ook echt iets van het team, draagvlak is gegarandeerd⁵;
- het management moet wel de ruimte geven;
- maak concrete afspraken;

5 Dat hierbij ook veel kritiek en gemopper loskomt is niet erg; daar moet ook ruimte voor zijn. Als men hier maar niet in blijft hangen.

- wijs een kartrekker aan die daar ook echt de schouders onder wil zetten;
- maak onderscheid naar de zaken die eenvoudig en op korte termijn te veranderen zijn (het 'laaghangend fruit'), op iets langere termijn en de lange termijn;
- maak gebruik van een externe facilitator, die het proces in goede banen leidt.

WERK IN BALANS

Hiervoor is werkdruk omschreven in termen van onbalans tussen belasting en belastbaarheid. Op individueel niveau kan het werk zo worden ingedeeld, dat de belastbaarheid wordt vergroot. Dat kan onder meer door gebruik te maken van de faciliteiten die Avans biedt, maar het kan ook op andere manieren. Voorbeelden:

- gebruik van de stilleruimte
- het bijwonen van Avans Flow-activiteiten
- samen lunchen
- een wandeling tijdens de lunchpauze

Door even te ontspannen tijdens het werk houdt men het beter vol.

★ **Stap af van die slechte gewoonte om de lunch te gebruiken achter de computer. Take a break!**

Binnen DMCS is in de loop van het project verscheidene malen doorgepraat over de balans tussen werk en ontspanning, zowel met het management als met de medewerkers. Er zijn medewerkers die de lunchpauze overslaan om daardoor een half uur eerder naar huis te kunnen gaan. Het management vindt het lastig om daar iets van te zeggen, en ook medewerkers reageren met: "dat moet ik toch zelf weten?" Uit het oogpunt van DI is het echter niet wenselijk. En het is wettelijk niet toegestaan.



AVANS FLOW ORGANISEERT WORKSHOPS EN LEZINGEN IN HET TEKEN VAN VITALITEIT.

★ **Als medewerkers slecht voor zichzelf zorgen, zoals in het voorbeeld van DMCS, dan is het de taak van het management om hen daarop te wijzen.**

We zijn ook een situatie tegengekomen waarbij docenten acht of nog meer uren achtereen zijn ingeroosterd, zonder pauze. Dat is onaanvaardbaar. Dat is niet alleen slecht vanuit het oogpunt van DI (overbelasting), het is ook in strijd met de wet. De Arbeidstijdenwet schrijft een pauze voor van minimaal 30 minuten, waarmee het werk moet worden onderbroken, als er tenminste tijdens een 'dienst' meer dan 5,5 uur wordt gewerkt. Het management is hiervoor verantwoordelijk.

BETROKKENHEID, MOTIVATIE EN TEVREDENHEID

Uit ons onderzoek is gebleken dat de betrokkenheid van de medewerkers erg groot is. Dat heeft dan vooral betrekking op de betrokkenheid bij het eigen werk en bij de 'klant' (de student voor wat de docenten betreft, de docent voor wat betreft het ondersteunend personeel van de academies, of de afnemer van de dienst). Men voelt zich in het algemeen in hoge mate verantwoordelijk. Dat heeft echter wel een valkuil: het is een belangrijke oorzaak van de beleving van werkdruk. In ons onderzoek zijn we van deze situatie verscheidene voorbeelden tegengekomen.

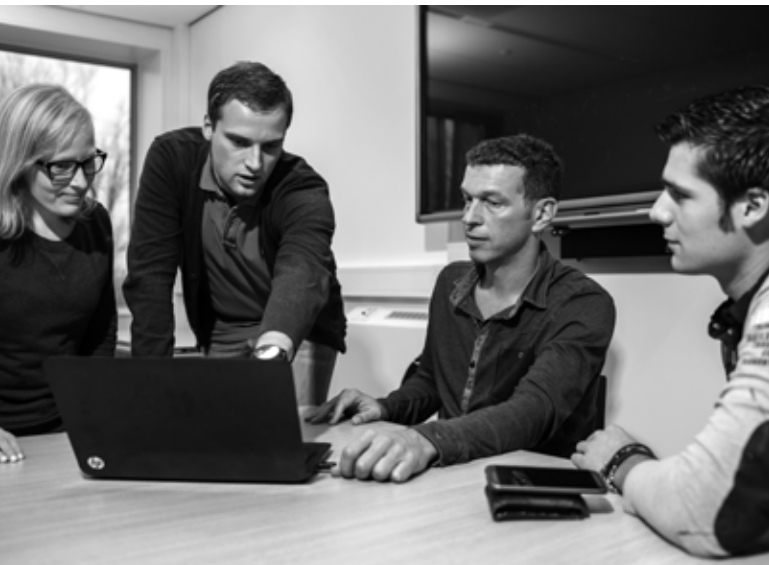
Enige citaten vanuit AMBM:

"We werken als team erg hard, we hebben veel lol samen en helpen elkaar daar waar nodig. Zelfs in de weekenden staan we voor elkaar paraat. Laatst was er een probleem met een student die in het buitenland studeert. Om dit probleem op te lossen had ik mijn collega's nodig, zij stonden direct voor mij klaar. We kunnen op elkaar bouwen".

"Individuele aandacht voor de student vinden wij belangrijk, dat is broodnodig, de huidige maatschappij vraagt daarom. We willen niet alleen maar lesjes draaien, we willen onze studenten ook echt begeleiden. Aangezien hier geen tijd voor ingeroosterd is, doen we dat nu in onze eigen tijd."

Uit de citaten blijkt de sterke samenhang tussen betrokkenheid en werkdruk. We zien zowel stressoren als energiebronnen.

De grote betrokkenheid heeft een valkuil: het is een belangrijke oorzaak van de beleving van werkdruk



BIJ AVANS HEBBEN WE INDIVIDUELE AANDACHT VOOR DE STUDENT. WE WILLEN NIET ALLEEN LESSEN DRAAIEN, MAAR DE STUDENTEN OOK ECHT BEGELEIDEN.

Ook uit het Werkbelevingsonderzoek (WBO) van Avans komt naar voren dat men zich meer betrokken voelt bij het werk dan bij Avans als geheel. De belangrijkste betrokkenheidsfactoren zijn de collegiale sfeer, de investering in ontwikkeling en de loyaliteit aan de doelstellingen van de organisatie. In iets mindere mate spelen zekerheid, 'leuk werk' en de arbeidsvoorwaarden een rol.

De resultaten van het WBO laten verder zien dat de medewerkers in het algemeen redelijk tevreden zijn over hun werk en over de organisatie. De gemiddelde score in de laatste meting (2014) was 7,2 op een 10-puntsschaal. Op de vraag 'Hoe tevreden bent u in het algemeen over uw werk?' antwoordt 66% tevreden en 18% zelfs zeer tevreden. Dat is een hoge score, ook in vergelijking met andere hogescholen⁶. Men is vooral positief over de kwaliteit van het onderwijsprogramma en 'werk en perspectief'. Vanuit het oogpunt van DI is vooral van belang dat bij kwaliteit van het onderwijsprogramma de vrijheid bij indelen en uitvoeren van het werk zeer positief worden beoordeeld (beide 8,1). Dan gaat het over regelcapaciteit, wat (in positieve zin) een grote rol speelt bij werkdruk. Het is een belangrijke energiebron.

6 Landelijk is 61% tevreden en 14% zeer tevreden.

Uit het WBO komt werkdruk (score 6,72) als een van de belangrijkste aandachtspunten naar voren. Vanwege het belang voor DI geven we de score op de verschillende aspecten van werkdruk hier weer.

Werkdruk	6.7
De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen	5.8
De emotionele druk die mijn werk oplevert	6.6
De mate waarin ik mijn werk mentaal aan kan	7.6
De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd	6.7
De balans in mijn werk en privésituatie	6.8
De mogelijkheid om de werkdruk die ik ervaar te bespreken met mijn direct leidinggevende	6.9

Het lijkt erop dat de grote betrokkenheid bij het werk, de ervaren regelcapaciteit en een vrij grote overall tevredenheid de mensen overeind houden. In interviews in ons onderzoek tekende dit beeld zich af.

★ Maar pas op: de kruik gaat zo lang te water tot zij barst.

DE DIALOOG CENTRAAL

In de uitvoering van het DI-beleid staat de dialoog centraal. De dialoog dient binnen de academies en diensten op drie niveaus te worden gevoerd: op het niveau van de organisatie(-eenheid), op teamniveau en op individueel niveau.⁷

1. HET NIVEAU VAN DE ACADEMIE / DIENST

Hiervoor is al geadviseerd om op het niveau van de academie of dienst de visie op het DI-beleid en de kaders vast te stellen. Dit gebeurt door MT of directie, samen met de Academie- of Dienstraad. Een belangrijke vraag is hierbij: kunnen de uren worden aangewend om verbeterpunten, die zijn gebleken uit het Werkbelevingsonderzoek aan te pakken? Het criterium daarvoor is natuurlijk dat dit de DI moet bevorderen.

★ **Sluit hierbij zo (veel) mogelijk aan bij andere ontwikkelingen die de organisatie doorvoert.**

Bij AMBM wordt uitgegaan van een geïntegreerde benadering. Centraal hierin staat de invoering van zelfsturende teams. Hierdoor krijgen de teams – binnen bepaalde kaders – de ruimte om zelf te beslissen over de organisatie van het werk. Een ander aspect is ‘persoonlijk leiderschap’. Ook andere thema’s als werkdruk en DI kunnen hierin een plek vinden.

2. HET NIVEAU VAN DE TEAMS

De afspraken met de Raad vormen de basis voor wat er binnen teams wordt afgesproken. Zoals gezegd pleiten wij voor het maken van afspraken op teamniveau. Hier wordt gekeken of een gezamenlijke invulling van de DI-uren wenselijk en haalbaar is. Welke activiteiten pakt men gezamenlijk op ter bevordering van DI? Het is niet noodzakelijk om alle veertig uur gezamenlijk in te vullen. Een deel kan samen, een deel individueel. Maar denk om het motto: *samen geeft energie!*

⁷ Op het niveau van Avans is al – conform de cao – een centrale regeling vastgelegd in de vorm van een Protocol.

Aansluitend bij de vorige box geven we enkele voorbeelden van de manier waarop de teams van AMBM het werk zou kunnen organiseren vanuit de optiek van werkdruk met de inzet van DI-uren.

In team A komt het veelvuldig voor dat men op zondagavond elkaar belt voor afspraken voor de komende week. Het team spreekt af voortaan iedere maandagmorgen het eerste uur vrij te roosteren, maar iedereen is wel aanwezig. In dit uur worden afspraken met elkaar gemaakt voor de komende week, vinden bila's plaats voor afstemming en dergelijke. Doel: meer rust op de zondagavond en slimmer werken door de week.

Team B besluit dat men op donderdagmiddag samen gaat lunchen en daar ruim de tijd voor te nemen. De directie zegt toe voor broodjes te zullen zorgen. In de roosters wordt daar rekening mee gehouden.

In team C zullen de DI-uren worden benut voor intervisie. Dat stond al zo lang op het lijstje, maar het kwam er maar niet van. Nu wel dus. Eindelijk!

/ competentieontwikkeling of voor vitaliteit? Wat is, uit het oogpunt van DI, het meest wenselijk en noodzakelijk? Het Avansprotocol noemt op het eerste terrein drie 'thema's': het opdoen van werkervaring binnen resp. buiten Avans en scholing en ontwikkeling, bovenop de veertig uur die als 'basisrecht voor deskundigheidsbevordering' al in de cao is opgenomen. Het vierde thema gaat over het bevorderen van de gezondheid. Dat wordt breed opgevat. Besteding kan bijvoorbeeld ook betrekking hebben op (tijdelijke) mantelzorg. Tot slot is er nog een categorie overig. Zie verder het Protocol.

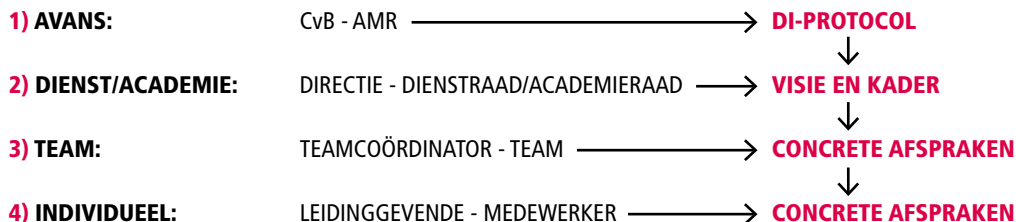
Het functioneringsgesprek is het meest geëigende platform voor de dialoog over DI

3. INDIVIDUEEL NIVEAU

Voor het individuele deel gaat de leidinggevende de dialoog aan met de medewerker. Het functioneringsgesprek is daarvoor het meest geëigende platform. De eerste vraag hierbij luidt: worden de uren aangewend voor professionalisering

We kunnen het voorgaande als volgt schematisch weergeven.

FIGUUR 3: DE DIALOOG CENTRAAL



Hiervoor is al aangegeven dat de individuele medewerker recht heeft om – onder bepaalde voorwaarden – zelf te bepalen hoe hij ‘zijn’ DI-budget wil aanwenden. Er kunnen goede redenen zijn om het individueel belang (tot op zekere hoogte) boven het collectieve (team)belang te stellen. Dat mag echter niet ten koste gaan van de belangen van anderen. Zo moet worden vermeden dat door de DI-uren van de een, de werkdruk van een collega groter wordt. Dan wordt op teamniveau het tegenovergestelde bereikt wat met de regeling wordt beoogd.

Binnen Avans wordt veel waarde gehecht aan teamverantwoordelijkheid. Daarom mag ook van medewerkers worden verwacht dat op teamniveau wordt gesproken over zaken als werkdruk, teamontwikkelingsplannen en DI. Uiteindelijk kan dat voor iedereen een win-winsituatie opleveren.

Borging

Door DI geregeld te agenderen bij de Raad en binnen de teams en ook een vast onderwerp te laten zijn in functioneringsgesprekken, blijft het een aandachtspunt.

INSTRUMENTEN ALS HULPMIDDEL

Veelal weet de medewerker zelf wel in welke richting besteding van DI-uren wenselijk is. Het kan niettemin handig zijn dat men zich nader oriënteert. Dat kan aan de hand van diverse instrumenten. We noemen er twee die binnen Avans beschikbaar zijn: de health check en het WBO.

1. DE HEALTH CHECK

Vanuit Avans Arbo wordt periodiek aan de medewerkers een keuring aangeboden. In een direct contact met een arboverpleegkundige wordt de gezondheid gemeten. Ook de leefstijl is onderwerp van de meting.

2. HET WERKBELEVINGSONDERZOEK

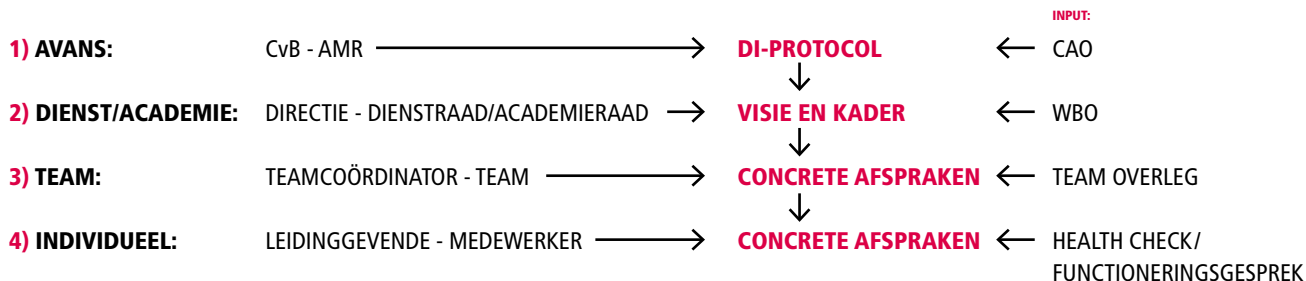
Met het WBO wordt op het niveau van academies en diensten de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers in kaart gebracht. Ook wordt hierin aandacht besteed aan enige specifieke thema's, zoals werkdruk, trots en ontwikkeling. Het WBO kan vooral nuttige input leveren voor de dialoog op academie-, dienst- en teamniveau. Door een vergelijking te maken met geheel Avans of bepaalde andere academies en diensten, of binnen een organisatie-eenheid tussen teams, kunnen verbeterpunten naar voren komen die in de collectieve dialoog over DI tot keuzen voor DI-uren kunnen leiden.

Er is nog een groot scala aan andere instrumenten beschikbaar, zoals de bekende Workability-index (WAI) en de – door

ons in het project uitgeteste Your Vitality Score (YVS) en Employability-check. Zie hiervoor <http://www.toolboxduur-zameinzetbaarheid.nl/index.aspx?id=1111>. Op deze site van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid staan 99(!) instrumenten. De meeste zijn gericht op het meten van het werkvermogen en het in kaart brengen van mogelijkheden en risico's. Er is een onderverdeling gemaakt naar tools voor werkgevers, voor werknemers en voor professionals.

De instrumenten leveren vaak geen verrassende nieuwe inzichten op. Ze kunnen vooral nuttig zijn, voor zowel leidinggevenden als medewerkers, als uitgangspunt voor de dialoog. We kunnen nu figuur 3 als volgt uitbreiden.

FIGUUR 4: INPUT VOOR DE DIALOOG



De instrumenten geven nuttige informatie als uitgangspunt voor de dialoog.

DP&O ALS ADVISEUR

★ **Maak gebruik van de expertise die bij DP&O aanwezig is op het terrein van DI.**

De HR-adviseurs kennen alle ins en outs van de DI-regeling. Daarnaast zijn zij goed op de hoogte van wat Avans te bieden heeft op het terrein van deskundigheids- en vitaliteitsbevordering. Ook kunnen zij u verder helpen bij het gebruik van de meetinstrumenten en de gesprekkencyclus. Zij zijn dan ook de belangrijkste gesprekspartners voor de directie en de Raad. Daarnaast kan men zich wenden tot de Helpdesk van DP&O.

TOT SLOT

In deze Handreiking is DI – en daarmee de toepassing van de cao-bepaling over DI – benaderd als een organisatievraagstuk. Het recht van de medewerker op veertig extra uren is geen vrijblijvend recht op extra vrije tijd. Het gaat om uren die worden besteed aan het bevorderen van DI. Dat legt een verantwoordelijkheid bij de medewerker en ook bij het management. Van de medewerker wordt gevraagd op welke wijze hij of zij met deze uren verder kan werken aan zijn of haar competenties en vitaliteit; hoe kan worden bevorderd dat men met plezier kan blijven werken tot aan het pensioen? Voor het management gaat het om de vraag: hoe kan de DI van de medewerkers daadwerkelijk worden bevorderd? En daarbij: hoe kunnen we – met elkaar – het werk slim organiseren, zodat de werkdruk wordt beperkt? En hoe kan de betrokkenheid en de tevredenheid van de medewerkers worden gestimuleerd?

Door op deze manier te werk te gaan getuigen beide partijen van visie en lef!

VERANTWOORDING

Deze Handreiking is het eindproduct van het project Duurzame inzetbaarheid in het hbo. Velen hebben hieraan bijgedragen. Fase 1 omvatte een verkennend onderzoek bij tien organisatieonderdelen: vier instituten van Fontys Hogescholen, vier academies van Avans en twee diensten van Avans. Het onderzoek is uitgevoerd door 21 studenten van de minor HR Advies in Breda. Margot Tijs heeft als junioronderzoeker dit deelproject samen met mij gecoördineerd. Dit vond plaats in het najaar van 2014 en werd afgesloten met een werkconferentie. Fase 2 betrof een verdiepend actieonderzoek bij drie van de tien organisatieonderdelen: het Instituut voor HRM en Psychologie van Fontys, de Academie voor Marketing en Business Management (AMBM) van Avans en de Dienst Marketing, Communicatie en Studentenzaken (DMCS) van Avans. Voor deze tweede fase is een projectteam samengesteld bestaande uit Sandra Bevilacqua en Anke Story van de Academie voor Algemeen en Financieel Management, die hierop zijn afgestudeerd⁸, Lisa Tanger, stagiaire van de Universiteit van Tilburg en Janet van Zoest vanuit de Diensteenheid Personeel en Organisatie.

Edwin Verlangen (AAFM), Ed van Sprundel (AHB) en Doetina van Kelle (DP&O) vormden de opdrachtgeversgroep. Doetina's plaats is op het einde ingenomen door Karien Amsterdam. Ook Stijn Blom (DP&O) heeft een bijdrage geleverd.

Ik dank allen die op enigerlei wijze hebben bijgedragen aan het project, maar bovenal de leden van het projectteam en de vertegenwoordigers en medewerkers van Fontys Hogescholen, AMBM, DMCS en DP&O, zeer hartelijk voor hun onmisbare en waardevolle bijdragen.



Willem de Lange

⁸ Hun afstudeerwerkstuk is te vinden op de website van het lectoraat HRM. Zie de literatuurlijst.

VERDER LEZEN

Met boeken en artikelen over duurzame inzetbaarheid is intussen een aardige boekenkast te vullen. Aanbevolen literatuur:

Bevilacqua, S. & Story, A. (2015). *In beweging voor duurzame inzetbaarheid. Professionalisering en vitaliteitsbehoud in het hoger beroepsonderwijs*. Breda: Avans Hogeschool (Afstudeerwerkstuk).

Bredt, F., Hofstee, M., & Meulen, P. van der (2011). *Gezond gedrag is besmettelijk: Handboek voor vitaliteit, gezondheidsmanagement en duurzame inzetbaarheid*. Deventer: Kluwer.

Brouwer, S., Lange, A. de, Mei, S. van der, Wessels, M., Koolhaas, W., Bultmann, U., Heijden, B. van der & Klink, J van der (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen / Rijksuniversiteit Groningen.

Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health. Ministry of Social Affairs and Health.

Klink, B. van der, Burdorf, A., Schaufeli, W., Wilt, G. van der, Zijlstra, F., Brouwer, S. & Bultmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Den Haag: ZonMw.

Lange, A. de & Heijden, B. van der (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen a/d Rijn : Vakmedianet.

Lange, W. de & Dartel, N. van (2012). *Duurzaam inzetbaar. Door personeelsbeleid naar blijvend productieve medewerkers in de metaalindustrie. Zoetermeer / Nieuwegein: FME / Koninklijke Metaalunie*.

Vries, H. de & Wessels, M. (2013). *Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Een integrale benadering voor organisaties*. Groningen / Nijmegen: Universitair Medisch Centrum / Radboud Universiteit.⁹

⁹ Bij het schrijven van deze Handreiking is dit rapport een belangrijke bron van inspiratie geweest.

Vuuren, T. van & Dam, K. van (2013). *Duurzame inzetbaarheid door vitaliseren: het belang van ontwikkeling en uitdagend werk*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.

Zestor (2013). *Duurzame inzetbaarheid = ondersteuning van het werkvermogen van alle mensen uit alle generaties*. Den Haag: Zestor.

Internetsites

www.blikopwerk.nl

www.duurzaamjewishwerk.nl

www.duurzameinzetbaarheid.nl

www.overduurzameinzetbaarheid.nl

www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl

www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/themes/duurzame-inzetbaarheid

COLOFON

Vormgeving redactie en coördinatie

Diensten Marketing,
Communicatie en Studentenzaken,
Avans Hogeschool

Contact

De HR-adviseurs van de Academies en Diensten
en de HR Desk van het Service Center HR
088 - 525 75 55

©2015 Willem de Lange, Avans Hogeschool