



Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en werkvermogen van medewerkers 2025-2029

Instemming GMR : 15-04-2025
Vaststelling CvB : 12-05-2025



Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Visie op duurzame inzetbaarheid: goed, gezond en met plezier werken	4
2. Kaders bij duurzame inzetbaarheid	4
3. Duurzame inzetbaarheid bij voCampus	5
3.1. Amplitie	5
3.2. Werkvermogen	6
3.3. Opleiden en ontwikkelen	6
3.4. Maatwerk	7
3.5. Leidinggevende en medewerker in dialoog	7
Bijlage 1 Huis van Werkvermogen	9
Bijlage 2a DISC-model duurzame inzetbaarheid	10
Bijlage 2b DISC2-model duurzame inzetbaarheid	11
Literatuurlijst	12



Inleiding

In voorjaar 2024 is de werkgroep 'duurzame inzetbaarheid' gestart met het formuleren van beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Passend bij de visie en strategie *Goed, gezond en met plezier werken. Nu en in de toekomst. Ontwikkeling van afdeling P&O naar Mens en Organisatie d.d. 25-05-2024.*

Voor een toekomstbestendige organisatie die een duurzaam hoge kwaliteit van onderwijs nastreeft, zijn duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en werkvermogen van medewerkers belangrijk thema's. In deze beleidsvisie leggen we uit wat we verstaan onder duurzame inzetbaarheid en werkvermogen binnen voCampus. Duurzame inzetbaarheid in de ogen van voCampus omvat namelijk meer dan generatiemanagement of het bevorderen van de fitheid van medewerkers d.m.v. een fietsplan.

We richten ons bij de uitvoering van duurzame inzetbaarheid op een evenwichtige relatie tussen werkgever en werknemer. Dit stuk biedt concrete handvatten voor de uitvoering van beleid en het toepassen van maatwerkoplossingen, passend binnen de kaders van de cao, begroting en schoolcultuur. Het 'pas toe of leg uit' principe vormt hierbij een belangrijk uitgangspunt. Duidelijk is dat duurzame inzetbaarheid te allen tijde een gedeelde verantwoordelijkheid is van zowel de werknemer als de werkgever.

Bij de totstandkoming van dit stuk is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en de expertise en ervaring van de werkgroep. Daarnaast is een eerste verkenning gedaan aan de hand van interviews met medewerkers uit alle geledingen van onze scholen en BSB (OP, OOP, directie). Deze verkenning heeft geleid tot inzichten in zowel de huidige situatie als de behoeften en mogelijkheden voor de toekomst op het gebied van duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en werkvermogen.

Met het onderschrijven van deze vernieuwde visie versterken de voCampus scholen hun focus op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. We zetten in op het vergroten van bewustwording en breiden de dialoog uit met leidinggevenden, medewerkers en eindverantwoordelijken. Ook lichten we het belang van eigen regie van de medewerker toe. Dit tezamen helpt om betrokkenheid te vergroten, beleid verder te ontwikkelen en praktische tools en opleidingsmogelijkheden aan te bieden die passen bij de behoefte van medewerkers en leidinggevenden. Door duurzame inzetbaarheid te bevorderen en het gesprek hierover tussen medewerker en leidinggevende te verbeteren wil voCampus de volgende 5 doelen bereiken:

- het aantrekken en (inzetbaar) (be)houden van toekomstbestendige en vitale medewerkers;
- het stimuleren van vitaliteit, de fysiek-mentale gezondheid en welzijn van alle medewerkers;
- het stimuleren en bevorderen van persoonlijke en professionele ontwikkeling van collega's;
- het vergroten van de wendbaarheid (agility) van medewerkers binnen het werk en de organisatie;
- het versterken van het bewustzijn bij leidinggevenden over de cruciale rol in signalering en gespreksvoering rondom duurzame inzetbaarheid.

1. Visie op duurzame inzetbaarheid: goed, gezond en met plezier werken

Bij voCampus geloven we in het belang van duurzame inzetbaarheid waarbij medewerkers niet alleen gezond en vitaal blijven, maar ook gemotiveerd zijn en zich kunnen ontwikkelen. Vanuit onze overkoepelende visie 'Goed, gezond en met plezier werken. Nu en in de toekomst' richten we ons op het versterken van duurzame inzetbaarheid als essentieel onderdeel van goed werkgeverschap en het zijn van een aantrekkelijke werkgever.

Er zijn vele definities van duurzame inzetbaarheid. Onderstaande definitie, vrij vertaald naar Van der Klink uit het rapport "Duurzaam inzetbaar, werk als waarde", door de VO-raad overgenomen, sluit aan bij de visie van voCampus:

Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn, te (blijven) functioneren. Dit houdt in, een werkomgeving die hen hiertoe in staat stelt en de houding en motivatie van medewerkers om deze mogelijkheden echt te benutten. Zowel werknemers als leidinggevendenden hebben hierin naar elkaar een inspanningsverplichting. Afstemming over de werkomgeving vindt plaats in regelmatige gesprekken tussen beiden.

2. Kaders bij duurzame inzetbaarheid

"De mens is het vertrekpunt. Mensen beschikken over intrinsieke eigenschappen (kennis, vaardigheden, energie, gezondheid, intellect, persoonlijkheid, motivatie) die zij kunnen inzetten om met verschillende taken en uitdagingen in hun leven om te gaan. Werken is een taak, soms zelfs een uitdaging, die een beroep doet op de intrinsieke eigenschappen die mensen hebben" (zie *Goed, gezond en met plezier werken. Nu en in de toekomst. Ontwikkeling van afdeling P&O naar Mens en Organisatie dd 25-05-2024*).

Mensen die met plezier werken, zijn meer betrokken bij hun werk. Dit vertaalt zich direct naar een betere kwaliteit van het werk. We zetten daarom maximaal in op duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, in alle functiegroepen en in alle leeftijdscategorieën (zie 5 doelen).

Om dit te bereiken hanteren we de volgende kaders:

- aandacht voor duurzame inzetbaarheid is voor alle medewerkers (niet leeftijdsgebonden);
- we bieden naast professionele ontwikkelmogelijkheden, ook persoonlijke ontwikkelmogelijkheden en ondersteuning;
- we leggen de focus op inzetbaarheid en preventie in plaats van verzuim (zie verzuimbeleid);
- we zijn gericht op 'de beste mens op de beste plek' (talentontwikkeling);
- we geven prioriteit aan het vergroten van de bewustwording en eigen regie van medewerkers (Hesseling, 2024);
- we leveren maatwerk waar nodig;
- we weten welke mensen we in dienst (willen) hebben, welke talenten ze hebben en waar we die talenten het beste in kunnen zetten, nu en in de toekomst. Strategisch personeelsbeleid en -planning wordt hierbij steeds belangrijker;
- we gaan uit van een positief mensbeeld in een open en lerende cultuur;
- we geven en krijgen constructieve feedback die gericht is op groei en ontwikkeling. (J.Hattie & H. Timperley, 2007, L. Voerman en P.R.J. Simons, 2000).

Ook wanneer het (tijdelijk) minder goed gaat, gaan we in gesprek over mogelijkheden die de medewerker wel heeft. We werken daarbij samen met de medewerker, met alle scholen van voCampus en met externe partners op het gebied van vitaliteit en inzetbaarheid. Mocht de duurzame inzetbaarheid van de medewerker onverhoopt binnen onze eigen organisatie niet mogelijk blijven, dan tonen we óók goed werkgeverschap en werken we samen aan een oplossing.

3. Duurzame inzetbaarheid bij voCampus

Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid is van toepassing op alle medewerkers (niet leeftijdgebonden) en hebben een samenhangend karakter, ook in het licht van opleiden en ontwikkelen. De vitale medewerker heeft meer kans om goed te presteren, betrokken te zijn bij het werk en zich verder te willen ontwikkelen. Aan de andere kant draagt een hoge mate van (duurzame) inzetbaarheid bij aan de vitaliteit van medewerkers. We leggen de focus op inzetbaarheid, preventie van verzuim. Vanuit talentontwikkeling richten we ons op 'de beste mens op de beste plek'. Dit houdt in het creëren van een positieve en veilige werkomgeving, het bevorderen van werknemerswelzijn en het bieden van doorgroeimogelijkheden. Kortom, een gezond werkklimaat. Het bevorderen van een gezond werkklimaat komt ten goede aan het werkplezier van medewerkers. Dit heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs dat wij leveren en draagt bij aan de positionering van de voCampus als goede werkgever in de regio.

Duurzame inzetbaarheid bij voCampus omvat een aantal focuspunten die gericht zijn op:

1. Amplitie
2. Werkvermogen met gezondheid/vitaliteit als basis.
3. Welbevinden in het werk door middel van een voortdurend proces van opleiden en ontwikkelen.
4. Maatwerk
5. Het goede gesprek hierover tussen leidinggevende en medewerker.

3.1. Amplitie

Amplitie is een concept dat zich richt op het versterken van positieve ervaringen en relaties binnen een organisatie. Het gaat verder dan traditionele methoden zoals curatie (het oplossen van problemen) en preventie (het voorkomen van problemen). Door aandacht te besteden aan amplitie kunnen organisaties een veerkrachtige en gezonde cultuur creëren, waarin medewerkers floreren en duurzaam inzetbaar blijven. Dit betekent dat wij ons richten op het vergroten van betrokkenheid, motivatie en veerkracht van medewerkers; we actief bijdragen aan het vergroten van de gezondheid van medewerkers; dat we inzetten op talentmanagement dat bijdraagt aan motivatie en werkgeluk; en dat wij zorgen voor een positieve werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en optimaal kunnen functioneren (=psychologisch kapitaal).

In de uitvoering van amplitie speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Onze leidinggevendens motiveren en inspireren collega's om het beste uit zichzelf te halen en ze coachen en begeleiden onze medewerkers in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Zij zorgen voor een open communicatie en een veilige en ondersteunende werkomgeving. Ook stimuleren zij samenwerking en geven zelf het goede voorbeeld.

Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc (2009) definiëren amplitie als het bevorderen van het psychisch welbevinden van medewerkers. Zij beschrijven verschillende interventies die toegepast kunnen worden. Dit gaat hand in hand met een maatwerkaanpak. Medewerkers verschillen van elkaar op het gebied van interesses, voorkeuren, leefstijlen en waarden en

normen. Het type activiteit waar de medewerker het meeste baat bij heeft, is persoonsafhankelijk (Lyubomirsky et al., 2005). Voorbeelden van interventies:

- Gedragmatige activiteiten, zoals het delen van successen en goed nieuws (vergroten bevologenheid, teamgeest en werksfeer), het vertonen van vriendelijk gedrag (vergroten gevoel van eigenwaarde) en het stimuleren van een sociaal netwerk (vergroten hulpvaardigheid, open houding, loyaliteit en er wordt beter naar elkaar geluisterd).
- Cognitieve activiteiten, zoals het tonen van empathie en vergeving, het uiten van dankbaarheid en het stimuleren van optimisme (vergroten eigenwaarde, zelfvertrouwen en verbeteren sociale en interpersoonlijke relaties).
- Motivationele activiteiten, zoals het nastreven van persoonlijke doelen en het vergroten van weerbaarheid (vergroten van aanpassingsvermogen, stressbestendigheid en bereidheid tot verbeteren).

3.2. Werkvermogen

Gezondheid/vitaliteit vormt de basis voor werkvermogen, terwijl werken op haar beurt een positieve invloed heeft op de gezondheid. Een goede gezondheid (fysiek, mentaal én sociaal) bevordert de kwaliteit van het werk. De wederkerige relatie tussen werk en gezondheid wordt nader geduid in het 'Huis van Werkvermogen' (zie bijlage 1). Dit model visualiseert werkvermogen als een huis met vier verdiepingen: gezondheid (mentaal en fysiek), competenties, motivatie en werkomgeving. Al deze elementen dragen bij aan het werkvermogen van de medewerker. voCampus gebruikt het model om duurzame inzetbaarheid inzichtelijk en praktisch te maken, en als hulpmiddel om hierover het gesprek te voeren. Het doel is om de duurzame inzetbaarheid te versterken door gericht te werken aan een gezonde balans tussen persoonlijke behoeften en professionele eisen. Hierbij spelen persoonlijk leiderschap en eigen regie een cruciale rol. Door zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling, gezondheid en loopbaan, kunnen medewerkers hun werkvermogen versterken en beter inspelen op veranderen (werk)omstandigheden.

3.3. Opleiden en ontwikkelen

Een van de belangrijkste voorwaarden voor een succesvolle organisatie is een evenwichtige relatie tussen werknemer en werkgever met aandacht voor opleiden en ontwikkelen. Door opleiden en ontwikkelen blijven werknemer en organisatie wendbaar zodat zij in weten te spelen op de veranderingen in de maatschappij. Door verwachtingen uit te spreken en de medewerker voortdurend uit te dagen hier actief aan te werken, wordt een continue ontwikkeling gestimuleerd (Van de Bunt, 2020).

"Een wendbare werknemer is toekomstbestendig, vitaal, waardevol en ervaart het meeste werkgelek en haalt het beste uit zijn talenten" (Steijger, 2019).

Van de medewerker mag verwacht worden dat hij aan de eisen die de functie stelt, blijft voldoen in een organisatie die zich blijft ontwikkelen.

Van de werkgever mag goed werkgeverschap verwacht worden. Ontwikkeling kan zowel in- als extern plaatsvinden. De Werkplaats met haar programma-aanbod geeft medewerkers de ruimte om zich verder te ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak, middels:



1. jaarlijkse opleidingsprogramma's en maatwerktrajecten bestaande uit interne en externe trainingen, intervisie, workshops, cursussen, masterclasses en leergangen leiderschap;
2. persoonlijke begeleiding en advisering in de vorm van coaching en ondersteuning bij opstellen POP, loopbaanpaden en Talentenpaspoort. Hiervoor zijn eigen en externe loopbaancoaches beschikbaar;
3. afnemen van ontwikkelassessments bij medewerkers en leidinggevendenden (DNLA) of het doen van zelftests, voorzien van advies door assessoren.

Daarbij wordt in de leiderschapsprogramma's van voCampus en de programmering van de Werkplaats, aandacht besteed aan kennis over en bewustwording van duurzame inzetbaarheid. De uitkomsten van de Spiegel Personeel en School ontwikkeld door VO-raad, Kwaliteitsscholen van DUO, het MTO en de Arbeidsvermogen Scan leveren waardevolle aanknopingspunten op om te sturen op duurzame inzetbaarheid en de professionalisering van medewerkers. Deze informatie dient ook als één van de bronnen voor de programmering in de Werkplaats.

3.4. Maatwerk

Door middel van het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende wordt inzichtelijk wat de individuele medewerker nodig heeft om zijn duurzame inzetbaarheid te vergroten. Omdat de behoeften per medewerker verschillen, is maatwerk essentieel; Maatwerk binnen de kaders en regelingen van voCampus en de cao.

Maatwerk is gekoppeld aan de omstandigheden of de context en kent daarmee per definitie een tijdelijk karakter. De te nemen maatregelen om invulling te geven aan duurzame inzetbaarheid zullen per situatie verschillen. Wat voor de ene medewerker bevorderend werkt op duurzame inzetbaarheid, kan voor de ander minder effectief zijn. Voorbeelden zijn het aanbieden van professionele en persoonlijke ontwikkelmogelijkheden en ondersteuning, facilitering in tijd en aantrekkelijke regelingen, waaronder het fietsplan, fitness, verlofregelingen, (loopbaan)coaching, ontwikkelassessments, tools en metingen op het gebied van werkvermogen. Maar dit is niet uitputtend.

voCampus spant zich in om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen en duurzaam inzetbaar blijven. Hierbij hanteren we het uitgangspunt: de juiste mensen op de juiste plekken. We onderzoeken innovatieve methoden zoals jobcarving (het herschikken van taken om functies beter af te stemmen op de mogelijkheden van medewerkers) en jobcrafting (het aanpassen van taken of werkomstandigheden door medewerkers zelf, om hun werk beter te laten aansluiten bij hun talenten en interesses). Deze benaderingen stimuleren eigenaarschap, vergroten werkplezier en zorgen ervoor dat het werk beter aansluit bij de persoonlijke behoeften en competenties van medewerker. Alle leidinggevendenden zijn/worden geschoold in dit type gespreksvoering (het goede gesprek). Zij weten wat zij namens de werkgever kunnen bieden om duurzame inzetbaarheid te bevorderen, waar zij informatie vinden en bij wie ze terechtkunnen voor advies, zoals de adviseur M&O.

3.5. Leidinggevende en medewerker in dialoog

Het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en het gesprek hierover vraagt om een gezamenlijke inspanning van de medewerker, leidinggevende en voCampus.

"Het succes van duurzame inzetbaarheid ligt in de dialoog tussen de dienende leider en de eigenaarschap nemende werknemer". (Dona, 2020)

In een voortdurende dialoog 'het goede gesprek' verbinden medewerker en leidinggevende zich met elkaar rondom de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Hiertoe is een gesprekskaart ontwikkeld. De resultaten van het goede gesprek worden vastgelegd.

De medewerker

De medewerker denkt na over zijn duurzame inzetbaarheid en onderneemt zelf activiteiten (persoonlijk leiderschap), al dan niet in overleg met de leidinggevende, om zijn fysieke en mentale gezondheid, welzijn en motivatie op peil te houden. De medewerker toont hierin eigenaarschap. Hij voert zelf regie en maakt zo nodig in overleg met zijn leidinggevende keuzes in het volgen van opleidingen en trainingen om zijn functie of rol goed te kunnen (blijven) uitoefenen. Denk hierbij ook aan de ontwikkeling van normen, waarden en competenties binnen de organisatie die van invloed zijn op de professionele houding. Zo is hij ook voorbereid op eventueel toekomstig ander werk binnen of buiten de organisatie. Daarnaast geven medewerkers samen met hun leidinggevende en team vorm aan hun gezamenlijke werkvermogen. Regelmatige afstemming door middel van het voeren van het collegiale en persoonlijke gesprek is hierbij cruciaal in het vinden van de balans. Met de focus op de eigen regie wordt de medewerker, al dan niet in teamverband, gestimuleerd te experimenteren met manieren om de eigen duurzame inzetbaarheid te verhogen. Volgens Hesseling (2024) heeft dit als voordeel dat automatisch beter wordt aangesloten bij behoeften en leervragen van medewerkers.

De leidinggevende

De werkgever (leidinggevende) is gericht op een 'jobfitte' organisatie, draagt zorg voor kansen en mogelijkheden, (h)erkent en ontwikkelt talenten, en ondersteunt medewerkers bij hun mobiliteit en loopbaan (de vier rollen van dienend leiderschap: coachen, inspireren, motiveren en loslaten. zie bijlage 3 DISC(2)-model; Dona, 2020). Zij signaleren, zijn regelmatig in gesprek, kennen de behoeftes van medewerkers, hun team en de organisatie. De leidinggevende schept de juiste voorwaarden waaronder een medewerker zich binnen het werk kan ontwikkelen en zijn competenties binnen de organisatie kan inzetten. Hij is in staat vertrouwen te creëren en medewerkers positief te beïnvloeden door het bieden van veiligheid en inspiratie. Door goed voorbeeldgedrag stimuleert hij ondernemerschap, initiatieven en proactief gedrag bij medewerkers. De leidinggevende geeft coachend, inspirerend en motiverend leiding. De leidinggevende stimuleert de eigen regie van de medewerkers en teams door ruimte te geven en hen uit te nodigen te experimenteren met manieren om hun duurzame inzetbaarheid te verhogen (Hesseling, 2024). Daarnaast voert de leidinggevende het gesprek over werkvermogen (zie bijlage 1 Huis van Werkvermogen) op zowel team- als individueel niveau. Hij biedt medewerkers de gelegenheid mee te praten over de totstandkoming van het beleid en stimuleert initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De leidinggevende werkt bij het nemen van maatregelen/besluiten over duurzame inzetbaarheid van personeel nauw samen met de afdeling M&O.

Bijlage 1 Huis van Werkvermogen



Het Huis van Werkvermogen is een model ontwikkeld door de Finse professor Juhani Ilmarinen om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te beoordelen en te verbeteren. Het model visualiseert werkvermogen als een huis met vier verdiepingen, waarbij elke verdieping een cruciaal aspect van werkvermogen vertegenwoordigt. De vier verdiepingen van het Huis van Werkvermogen:

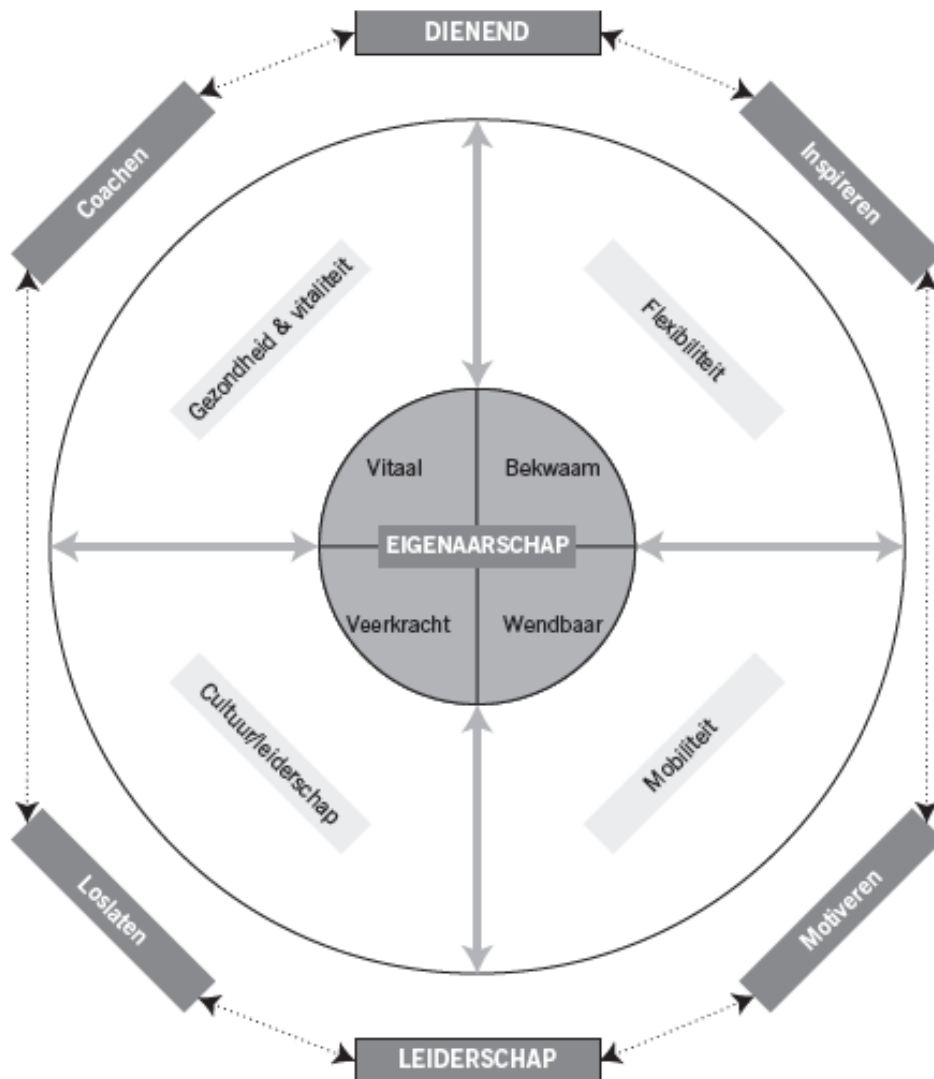
1. **Gezondheid: Fysieke en mentale gezondheid** vormen de fundering van het huis. Zonder een goede gezondheid is het moeilijk om goed te presteren op het werk.
2. **Competenties: Kennis, vaardigheden en competenties** vormen de tweede verdieping. Dit omvat zowel de huidige vaardigheden als de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.
3. **Normen en Waarden:** De derde verdieping richt zich op **motivatie, attitudes en waarden**. Dit gaat over hoe goed de persoonlijke waarden van de werknemer aansluiten bij die van de organisatie en hoe gemotiveerd de werknemer is.
4. **Werk:** De bovenste verdieping vertegenwoordigt het **werk zelf**, inclusief werkomstandigheden, werkdruk, en de relatie met collega's en leidinggevend.

Bijlage 2a DISC-model duurzame inzetbaarheid



FIGUUR 2.1 DISC-model duurzame inzetbaarheid (© Dona 2012-2019)

Bijlage 2b DISC2-model duurzame inzetbaarheid



Literatuurlijst

- Dona, P. (2020). *Aan de slag met duurzame inzetbaarheid*. Boom.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *The power of feedback. Review of Educational Research*.
- Hesseling, M. (2014). *Verkenning duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs: Onderzoek naar beleid, organisatie, maatregelen en ervaren effectiviteit van DI-beleid vanuit het perspectief van HRM*. Voion.
<https://www.voion.nl/media/fivabel3/verkenning-duurzame-inzetbaarheid-in-het-voortgezet-onderwijs.pdf>
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M. & Schkade, D. (2005b). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: Interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*.
- Steijger, V., Steijger, E., Steijger, S. (2019). *Wendbaar werken: Coachen bij vitaliteit en werkgeluk*. Boom.
- Van de Bunt, A. (2020). *Bewegen naar optimale arbeidsmobiliteit: Dynamische en flexibele werknemers in het onderwijs*. Pica Onderwijsmanagement
- Van der Klink, J. J. L., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Van der Wilt, G. J., Zijlstra, F. R. H., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar, werk als waarde*. Rapport. Rijksuniversiteit Groningen (RUG), Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), Universiteit Utrecht (UU), Radboud Universiteit, Universiteit Maastricht (UM).