



De weg naar een menselijke(re) organisatie

De 12 succesfactoren van duurzame inzetbaarheid

Inleiding: duurzame inzetbaarheid, juist nu

Organisaties zijn volop in beweging. Reorganisaties, aanhoudende arbeidsmarktkrapte, vergrijzing, AI en veranderende verwachtingen van medewerkers zetten personeelsbeleid onder druk. Tegelijkertijd groeit het besef dat duurzame inzetbaarheid vooral gaat over het versterken van medewerkers. Dat vraagt om een bredere, mensgerichte kijk op werk. Steeds meer organisaties sluiten zich aan bij de 'menselijke revolutie'. In lijn met de ideeën van [geluksdeskundige Erik Bemelmans](#) ontwikkelen ze zich richting een organisatie waarin niet alleen processen, prestaties en productiviteit centraal staan, maar ook de behoeften, talenten en veerkracht van medewerkers. Duurzame inzetbaarheid wordt daarmee een strategisch onderdeel van toekomstbestendig werkgeverschap. Hoe dat er in de praktijk uitziet? In deze whitepaper bespreken we de geheimen van succesvol beleid rond vitaliteit, (loopbaan) ontwikkeling en motivatie én de samenhang tussen die thema's. Op die manier wordt duurzame inzetbaarheid niet een reeks losse interventies, maar een integrale aanpak waarmee je medewerkers ondersteunt én je organisatie wendbaarder maakt.

Sjoerd Sijsma en Ellie Hirdes
Directie Menea

"We moeten de omslag maken van de mens als middel naar de mens als doel. Als mensen echt gezien worden als wie ze zijn, gebeurt er iets bijzonders."

Marije Pathuis, loopbaancoach en trainer bij Menea



Eerst nog een kort stukje theorie

Voordat we aan de slag gaan met onze tips, eerst nog wat theoretische onderbouwing. Dat maakt duidelijk waarom we bepaalde adviezen geven. De kern van de zaak: bij Menea zien we duurzame inzetbaarheid holistisch.

Een medewerker die vaak vermoeid is, heeft misschien niet alleen baat bij een vitaliteitsadvies. Er kan ook iets spelen op het gebied van werkdruk, rolverdeling, samenwerking in het team of toekomstperspectief binnen de organisatie. En iemand die dreigt uit te vallen, heeft niet altijd alleen verzuimbegeleiding nodig. Soms is er juist eerder behoefte aan een goed gesprek over energie, belastbaarheid of loopbaanrichting.

3 pijlers van duurzame inzetbaarheid

Bij Menea helpen we organisaties om de waarde van hun medewerkers scherp in beeld te krijgen en duurzame inzetbaarheid concreet te maken. Want echte beweging begint met inzicht: in wat medewerkers nodig hebben, waar kansen liggen en hoe je als organisatie gericht kunt ondersteunen.

In onze aanpak kijken we naar drie pijlers:

Vitaliteit gaat over de energie en belastbaarheid van medewerkers. Daarbij kijken we naar mentale en fysieke gezondheid, werk-privébalans, werkdruk, cultuur en de manier waarop het werk is ingericht. Een vitale medewerker voelt zich niet alleen gezond, maar ervaart ook ruimte, autonomie en steun om het werk goed te doen.

Loopbaan- en persoonlijke ontwikkeling gaat over de kennis, vaardigheden en vakbekwaamheid van medewerkers. Kunnen mensen

meegroeien met veranderingen in hun werk? Krijgen ze de ruimte om te blijven leren? En beschikken ze over de juiste competenties om nu en in de toekomst van waarde te blijven?

Betrokkenheid en motivatie gaan over werkplezier, waardering en verbinding met de organisatie. Medewerkers die zich gezien voelen, begrijpen waar hun bijdrage aan bijdraagt en plezier ervaren in hun werk, zijn vaak energiever, veerkrachtiger en duurzamer inzetbaar.

Juist de samenhang tussen deze drie pijlers geeft duurzame inzetbaarheid een stevige basis. Vitaliteit helpt medewerkers energiek en belastbaar te blijven. Door (loopbaan)ontwikkeling blijven mensen voor zichzelf en de organisatie waarde toevoegen. En betrokkenheid en motivatie geven medewerkers de energie en het perspectief om in beweging te blijven.



Zo beweeg je als leidinggevende naar een mensgerichte organisatie

Leidinggevendens hoeven geen coach, bedrijfsarts of psycholoog te zijn. Wel spelen zij een belangrijke rol in het herkennen van signalen, het geven van vertrouwen en het openen van het juiste gesprek. De volgende succesfactoren voor een menselijke organisatie hangen nauw samen met hun dagelijkse werk.

Succesfactor 1: Stel je open voor signalen

Er zijn signalen die kunnen wijzen op oplopende belasting of mogelijke uitval. Denk aan een kort lontje, cynisme, verminderde concentratie, terugtrekgedrag of vaker kort verzuim. Wanneer een leidinggevende deze signalen op tijd herkent, ontstaat er ruimte om eerder het gesprek aan te gaan en passende ondersteuning te bieden.

Maar duurzame inzetbaarheid gaat niet alleen over het voorkomen van uitval. Het vraagt ook om aandacht voor positieve signalen. Waar krijgt iemand energie van? In welke taken komt iemand zichtbaar tot zijn of haar recht? Welke expertise valt op in het team? En welke interesses, ambities of talenten kunnen verder worden benut?



Succesfactor 2: Kijk naar de mens achter de medewerker

Werk en privé zijn in de praktijk niet los van elkaar te zien. Wat iemand buiten het werk meemaakt, heeft vaak direct invloed op energie, concentratie en belastbaarheid. Denk aan life events zoals rouw, geboorte of scheiding, maar ook aan mantelzorg, financiële zorgen, relatieproblemen, opvoeddruk of mentale belasting.

Dat betekent niet dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor het oplossen van al deze persoonlijke uitdagingen. Wel heeft diegene een belangrijke rol in het creëren van een veilige werkomgeving. Een omgeving waarin medewerkers zich vrij genoeg voelen om tijdig aan te geven wat er speelt.

Door oog te hebben voor de persoonlijke context van medewerkers, ontstaat er ruimte om samen te kijken wat iemand nodig heeft om goed en duurzaam aan het werk te blijven. Soms vraagt dat om flexibiliteit, soms om tijdelijk aangepaste verwachtingen en soms om praktische ondersteuning of ontzorging.

Succesfactor 3: Toon oprechte betrokkenheid

Duurzame inzetbaarheid begint niet pas wanneer iemand uitvalt, minder goed functioneert of in een formeel verzuimdossier terechtkomt. Juist het laagdrempelige contact op de werkvloer maakt vaak het verschil. Een simpele vraag als "Hoe gaat het met je?" kan al veel in beweging zetten. Zeker wanneer die vraag oprecht wordt gesteld en niet alleen tijdens vaste overlegmomenten.

Door bewust contact te houden, ontstaat er eerder ruimte om zorgen, werkdruk of andere uitdagingen bespreekbaar te maken voordat ze groter worden. In hybride werkomgevingen is dat extra belangrijk (zie kader rechts).

Hybride werken: een vitaal thuiswerkbeleid

Bij hybride werken is het lastiger om zicht te houden op hoe medewerkers erbij zitten. Juist daarom is het belangrijk om regelmatig te checken of het thuiswerkbeleid nog aansluit bij wat mensen nodig hebben om prettig, gezond en productief te werken. Extra incheckmomenten kunnen helpen om signalen eerder op te merken. Door bewust tijd te maken voor korte gesprekken, teammomenten of individuele check-ins ontstaat er sneller zicht op verminderde energie, oplopende werkdruk of afstand tot het team.

Succesfactor 4: Maak vitaliteit onderdeel van het dagelijks werk

Vitaliteit is geen los programma naast het werk, maar onderdeel van hoe het werk dagelijks wordt georganiseerd. Het zit in de manier waarop taken worden verdeeld, hoe teams samenwerken, hoeveel ruimte medewerkers ervaren en hoe open het gesprek wordt gevoerd over energie, werkdruk en herstel.

Daarom is het belangrijk om niet alleen te sturen op verzuimpercentages. Die cijfers laten vooral zien wat er gebeurt wanneer medewerkers al zijn uitgevallen. Wie vitaliteit serieus neemt, kijkt eerder en breder: hoe zit iemand in zijn of haar energie? Is de werkdruk nog passend? Ervaart iemand werkplezier? En is er voldoende ruimte om gezond en gemotiveerd te blijven functioneren?

Zo beweeg je als HR-professional naar een mensgerichte organisatie

HR heeft een verbindende en faciliterende rol, door managers, teams en medewerkers te ondersteunen met helder beleid, praktische instrumenten en passende begeleiding. De volgende succesfactoren laten zien dat duurzame inzetbaarheid van HR-professionals vraagt dat ze een brede blik behouden: op cultuur, (loopbaan)ontwikkeling en motivatie.





Succesfactor 5: Maak persoonlijke ontwikkeling vanzelfsprekend

Maak persoonlijke ontwikkeling een vast onderdeel van het HR-beleid, niet iets wat alleen ter sprake komt tijdens een beoordelingsgesprek. Leg vast hoe vaak leidinggevenden ontwikkelgesprekken voeren, welke opleidingsmogelijkheden beschikbaar zijn en hoe medewerkers zelf richting kunnen geven aan hun groei.

Kijk daarbij niet alleen naar doorgroeien naar een hogere functie, maar ook naar vakmanschap, energie, vaardigheden, werkplezier en duurzame inzetbaarheid. Zo blijft ontwikkeling praktisch, persoonlijk en verbonden met wat de organisatie én de medewerker nodig hebben.

Succesfactor 6: Geef medewerkers de kans zich te blijven ontwikkelen

Zit die collega eigenlijk wel op de goede plek? Vaak wordt dat pas besproken wanneer er al iets aan de hand is: bij een reorganisatie, langdurig verzuim of een arbeidsrelatie die is vastgelopen. Dan wordt beweging vooral een oplossing voor een probleem. Mensgerichte organisaties kijken daar anders naar. Zij brengen medewerkers eerder en continu in beweging, zodat ontwikkeling, groei en verandering een vanzelfsprekend onderdeel van het werk worden.

Dat begint met regelmatig in gesprek gaan over ambities, talenten, energie en toekomstperspectief. Past de huidige functie nog bij wat iemand kan en wil? Zijn er taken, rollen of ontwikkelkansen die beter aansluiten? En wat heeft iemand nodig om duurzaam inzetbaar te blijven?

Deze aanpak vergroot niet alleen het werkplezier, maar helpt organisaties ook om kennis te behouden en beter mee te bewegen met veranderingen.



Succesfactor 7: Maak sociale veiligheid concreet en bespreekbaar

Een veilige werkcultuur ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om duidelijke afspraken, zichtbaar leiderschap en een omgeving waarin medewerkers zich gehoord, gerespecteerd en serieus genomen voelen. Leg daarom in het HR-beleid vast hoe de organisatie omgaat met feedback, ongewenst gedrag, conflicten en onderlinge communicatie. Zo weten medewerkers waar de grenzen liggen, wat gewenst gedrag is en welke stappen worden gezet wanneer iemand zich niet veilig voelt.

Duidelijke aanspreekpunten zijn daarbij belangrijk. Medewerkers moeten weten bij wie ze terecht kunnen, bijvoorbeeld een leidinggevende, HR-adviseur of vertrouwenspersoon. Dat verlaagt de drempel om zorgen, spanningen of grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken.

Onlosmakelijk verbonden met sociale veiligheid is het thema inclusiviteit. Een veilige werkcultuur betekent dat medewerkers zichzelf kunnen zijn, verschillen worden gerespecteerd en iedereen gelijke ruimte krijgt om mee te doen, mee te praten en zich te ontwikkelen.

Zo beweeg je als MT naar een mensgerichte organisatie

Duurzame inzetbaarheid begint bij de keuzes die aan de top worden gemaakt. Niet bij een losse interventie, training of HR-programma. Het managementteam bepaalt namelijk hoeveel ruimte er is voor vitaliteit, (loopbaan) ontwikkeling en goed werkgeverschap. Daarmee heeft het MT een bepalende rol in het succes van duurzame inzetbaarheid.



Succesfactor 8: Maak duurzame inzetbaarheid onderdeel van de organisatiestrategie

Als duurzame inzetbaarheid alleen bij HR ligt, is de kans groot dat het een los project naast het werk blijft. Terwijl het juist raakt aan de kern van de organisatie: hoe houd je medewerkers gezond, gemotiveerd en inzetbaar, zodat de organisatie goed kan blijven functioneren?

Verbind duurzame inzetbaarheid daarom actief aan de bredere organisatiedoelen. Denk aan continuïteit, personeelsbehoud, kwaliteit van dienstverlening, productiviteit en wendbaarheid. Wanneer medewerkers op de juiste plek zitten, voldoende energie hebben en zich kunnen blijven ontwikkelen, heeft dat direct invloed op de prestaties van de organisatie.

Succesfactor 9: Stuur niet alleen op cijfers, maar ook op gedrag en cultuur

Verzuimpercentages, verloopcijfers en onderzoeken naar medewerkerstevredenheid geven waardevolle informatie over hoe het met de organisatie gaat. Ze laten zien waar risico's ontstaan, welke teams onder druk staan en waar medewerkers mogelijk afhaken. Tegelijkertijd vertellen cijfers niet altijd het hele verhaal.

Kijk daarom ook naar zachtere signalen in het dagelijks werk. Verandert het gedrag van medewerkers? Ontstaat er spanning in de samenwerking? Wordt werkdruk vaker benoemd, of juist vermeden? Voelen mensen zich veilig genoeg om eerlijk te zeggen wat er speelt? En hoe gaan leidinggevenden en medewerkers met elkaar om wanneer het moeilijk wordt?

Juist deze signalen helpen om eerder te zien waar duurzame inzetbaarheid onder druk komt te staan. Een stijgend verzuimpercentage is vaak pas zichtbaar wanneer klachten of spanningen al langer bestaan. Door ook aandacht te hebben voor gedrag, communicatie, sociale veiligheid en teamdynamiek, ontstaat een completer beeld.

Succesfactor 10: Geef zelf het goede voorbeeld

Als je wilt uitstralen dat je duurzame inzetbaarheid serieus neemt, vraagt dat om voorbeeldgedrag vanuit de top. Wanneer je als managementteam zegt dat vitaliteit belangrijk is, maar zelf structureel overwerkt, altijd bereikbaar bent of hersteluimte niet serieus neemt, ontstaat er een dubbele boodschap. Medewerkers en leidinggevendenden kijken namelijk niet alleen naar wat het MT zegt, maar vooral naar wat het MT doet.

Juist daarom heb je een belangrijke rol in het normaliseren van gezond werkgedrag. Door zelf duidelijke grenzen te stellen, herstelmomenten serieus te nemen en bereikbaarheid bespreekbaar te maken, geef je als managementteam het signaal af dat duurzame inzetbaarheid niet alleen een verantwoordelijkheid van de medewerker is, maar een gezamenlijke opgave.

Succesfactor 11: Investeer vóórdát problemen zichtbaar worden

Veel organisaties komen pas in actie wanneer de druk al hoog is. Bijvoorbeeld bij oplopend verzuim, veel verloop, teruglopende motivatie of een reorganisatie. Op dat moment is de urgentie groot, maar de ruimte om rustig en zorgvuldig te handelen vaak beperkt. Beslissingen moeten snel worden genomen, teams staan onder druk en medewerkers ervaren sneller onzekerheid.

Juist daarom is het belangrijk dat het managementteam duurzame inzetbaarheid niet ziet als een reactie op problemen, maar als een vast onderdeel van toekomstgericht organisatiebeleid. Door eerder te investeren in vitaliteit, persoonlijke ontwikkeling en vakbekwaamheid, ontstaat er meer veerkracht in de organisatie. Medewerkers blijven gezonder, kunnen beter meebewegen met veranderingen en voelen zich eerder gesteund in hun loopbaan.





Succesfactor 12: Kies voor een integrale aanpak

Duurzame inzetbaarheid vraagt om een integrale aanpak. Niet een verzameling losse interventies, maar een samenhangende manier van kijken, adviseren en begeleiden rondom de thema's vitaliteit, (loopbaan)ontwikkeling en motivatie.

De kracht zit in de samenhang tussen deze drie pijlers. Vitaliteit helpt medewerkers energiek en belastbaar te blijven. Door loopbaan- en persoonlijke ontwikkeling blijven mensen voor zichzelf en de organisatie waarde toevoegen. En betrokkenheid en motivatie geven medewerkers de energie en het perspectief om in beweging te blijven.

Door deze integrale aanpak verdwijnen uiteraard niet alle uitdagingen. Maar je kunt ze wel eerder zien, beter begrijpen en gericht aanpakken. Leidinggevendens krijgen meer houvast. Medewerkers voelen zich beter gehoord. En teams hoeven minder vaak te reageren vanuit acute druk.

Ook ontstaan er betere gesprekken. Niet pas wanneer er al sprake is van verzuim, verloop of vastlopen, maar juist daarvoor. Over energie. Over werkplezier. Over ontwikkeling. Over de vraag of iemand nog op de juiste plek zit. Zulke gesprekken maken het makkelijker om tijdig bij te sturen en medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

Tot zover de theorie achter duurzame inzetbaarheid. Maar hoe vertaal je deze inzichten naar de dagelijkse praktijk? Op de volgende pagina's laten we zien hoe een adviseur van Menea aan de slag ging bij een zorgorganisatie. Het doel: zorgmedewerkers die gezond, gemotiveerd en met plezier aan het werk blijven.

Duurzame inzetbaarheid in de praktijk: plezier, veerkracht en vakmanschap

[Een grote zorgorganisatie](#) wilde beter begrijpen hoe medewerkers duurzaam inzetbaar kunnen blijven. Niet als los HR-thema, maar als onderdeel van goed werkgeverschap en toekomstbestendige zorg. Daarom stond één vraag centraal: wat hebben zorgmedewerkers nodig om hun werk met plezier, veerkracht en vakmanschap te blijven doen, nu én later?

Duurzame inzetbaarheid in de zorg

Juist in de zorg is die vraag relevant.

Medewerkers doen betekenisvol werk, vaak met veel betrokkenheid bij cliënten of patiënten. Tegelijk vraagt dat werk ook veel: onregelmatige diensten, fysieke belasting, emotioneel intensieve situaties en een hoge verantwoordelijkheid. Het is geen toeval dat juist in de zorg het verzuim hoog is, [en zelfs blijft toenemen](#).

Door te omarmen wat al goed gaat en bewust aandacht te geven aan wat beter kan, ontstaat ruimte. Ruimte om medewerkers beter te ondersteunen, teams sterker te maken en duurzame inzetbaarheid structureel onderdeel te maken van de organisatiecultuur.

Luisteren naar wat er echt speelt

Binnen deze zorgorganisatie ging onze [arbeidsdeskundige](#) Erna Jongman op onderzoek uit. Ze sprak met managers, de OR, diverse begeleiders zorg en overige professionals in de organisatie. Die gesprekken maakten zichtbaar waar de echte aandachtspunten lagen. Thema's als werkdruk, leiderschap en generatieverschillen kwamen steeds terug.

Omdat die signalen met elkaar samenhangen, kozen we in ons advies voor een integrale aanpak. Want werkdruk gaat in de zorg zelden alleen over 'te veel werk'. Het gaat ook over roosters, overdrachtsmomenten, administratieve lasten, de emotionele impact van het werk en de vraag of medewerkers voldoende ruimte ervaren om te herstellen.

En het thema van generatieverschillen gaat niet alleen over leeftijd, maar ook over verwachtingen rondom de juiste overdracht. Proberen oudere medewerkers graag compleet te zijn, dan ervaren jongeren dat vaak als veel leeswerk.

Leiderschap als sleutel op de werkvloer

Door deze samenhang heeft het weinig zin om één losse maatregel te nemen. Duurzame inzetbaarheid vraagt om een aanpak waarin je kijkt naar het geheel: wat speelt er op de werkvloer, wat hebben medewerkers nodig en waar kan de organisatie bijsturen?

Een van onze adviezen was het aanbieden van een leiderschapstraining. In een zorgorganisatie speelt de leidinggevende namelijk een grote rol in het op tijd herkennen van signalen. Ziet iemand er vermoeid uit? Trekt een medewerker zich terug? Ontstaan er spanningen binnen het team? Worden jonge medewerkers voldoende meegenomen in de praktijk?

Juist leidinggevendenden zitten dicht op de werkvloer. Zij kunnen het verschil maken door regelmatig het gesprek aan te gaan, verwachtingen helder te maken en medewerkers te ondersteunen voordat klachten leiden tot verzuim. Dat vraagt om soft skills als: luisteren, doorvragen, begrenzen en prioriteiten bespreekbaar maken.

Duurzame inzetbaarheid heeft ook financiële waarde.

Erna onderbouwde de adviezen met cijfers en liet zien dat investeren in duurzame inzetbaarheid ook financieel iets oplevert. Dat is belangrijk, want zorgorganisaties werken vaak met beperkte budgetten, hoge personeelskosten en verzuim dat direct voelbaar is op de werkvloer.

Minder uitval, minder verloop en betere begeleiding zorgen voor meer rust op de werkvloer én voor lagere kosten. Denk aan minder inzet van vervanging, minder druk op collega's en meer behoud van kennis binnen teams. Duurzame inzetbaarheid is daarmee geen extra project naast het werk, maar een manier om de continuïteit van zorg beter te ondersteunen.

Naar een menselijke zorgorganisatie

De inzichten uit het onderzoek sluiten aan bij waar Menea voor staat: organisaties helpen om mens en werk beter met elkaar in balans te brengen. Zeker in de zorg is dat van belang. Medewerkers zorgen dagelijks voor anderen, maar hebben zelf ook aandacht, begeleiding en herstelruimte nodig.

Voor organisaties binnen én buiten de zorg ligt daar een duidelijke kans. Wie pas in actie komt bij verzuim, is vaak te laat. Duurzame inzetbaarheid begint eerder: bij gezonde roosters, haalbare werkdruk, goede begeleiding van nieuwe collega's, aandacht voor levensfasen en leidinggevendens die signalen herkennen.

Wil je ook aan de slag met duurzame inzetbaarheid?

We denken graag mee over een aanpak die past bij jouw organisatie. Onze trainingen en sessies zijn praktisch, persoonlijk en altijd op maat. Daarbij kijken we naar verzuim, (loopbaan)ontwikkeling en motivatie in samenhang, zodat duurzame inzetbaarheid geen los thema blijft, maar echt onderdeel wordt van je organisatie. **We gaan graag met je in gesprek!**



Menea

Archimedesbaan 18K, 3439 ME Nieuwegein
tel: 030 603 00 00 | mail: Info@Menea.nl

