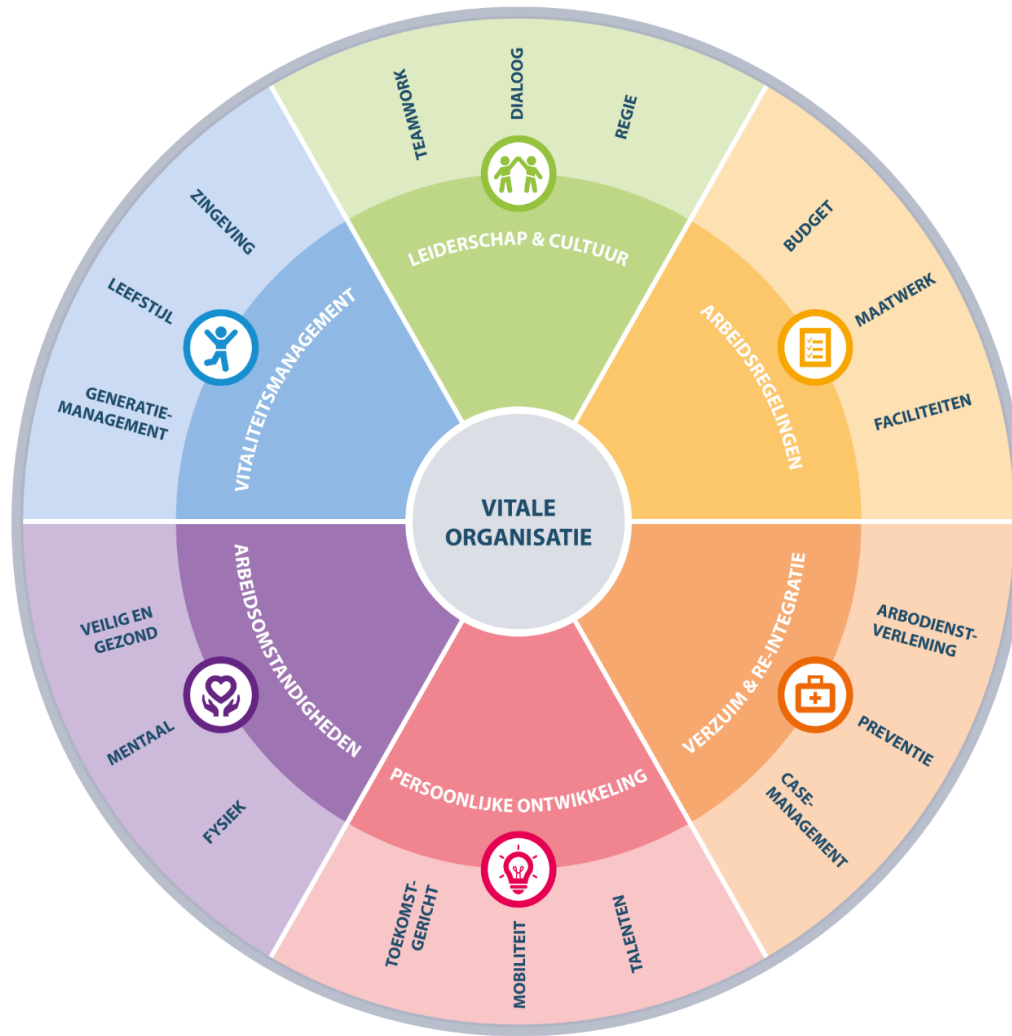


Organisatieadviesmodel De Vitaliteitsmanager[®]



Model Vitale Organisaties (Thijssen e.a., 2020)

THEMAS	TOELICHTING
Leiderschap & Cultuur	
Teamwork	Teams zijn opgebouwd uit specifieke rollen met complementaire talenten en vaardigheden. Medewerkers in een team hebben een gedeelde visie en een gemeenschappelijk doel. Teams zijn continu bezig met leren en verbeteren en streven naar concrete resultaten. Er is onderling een sterk gevoel van solidariteit, teamleden ondersteunen elkaar en geven op een positieve manier feedback. De basis van het team is vertrouwen en plezier.
Dialoog	Leidinggevende en medewerker zijn voortdurend (dus niet eens per jaar) met elkaar in gesprek. De dialoog gaat over het leveren van resultaten en toegevoegde waarde binnen de doelstellingen en resultaatgebieden. Maar ook over de mentale en fysieke fitheid van de medewerker, over motivatie, de thuissituatie, toekomst dromen, onderbelichte talenten, etc. Leidinggevend en hanteren een mensgerichte managementstijl en veel minder taak- of procesgericht.
Regie	Regie nemen en regie geven zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Leidinggevend en geven richting aan de strategie en kaders/criteria voor de op te leveren resultaten. Daarnaast zorgen zij voor het behouden van verbinding en kortcyclisch evalueren en bijsturen. Aan hun medewerkers geven zij vrijheid (autonomie) en de bijbehorende verantwoordelijkheid. Medewerkers tonen persoonlijk leiderschap en pakken eigenaarschap voor het leveren van de gewenste resultaten, hun passendheid in de cultuur, eigen gezondheid, geluk en groei. Wederzijds vertrouwen is de basis van de samenwerking.
Arbeidsregelingen	
Maatwerk	De organisatie heeft haar beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid ook doorvertaald naar haar arbeidsvoorwaarden. Binnen dit pakket is ruimte voor de individuele wensen en behoeften van medewerkers. Er zijn diverse regelmogelijkheden (bv. keuzesystemen voor arbeidsvoorwaarden, maar ook qua verlof of balans werk-privé) en 'ontziemaatregelen' (seniorenverlof, geen nachtdiensten of overwerk meer etc.) waar de medewerker gebruik van kan maken. Regelingen kunnen op verzoek en in overleg worden aangepast aan de levensfase/situatie waar medewerker zich in bevindt.
Budget	In de begroting van de organisatie is een jaarlijkse reservering opgenomen voor investeringen in duurzame inzetbaarheid. Er wordt (indien beschikbaar) gebruik gemaakt van financiële middelen en ondersteuning vanuit sector fondsen en/of ziektekostenverzekeraars. Koppelingen met beschikbare subsidies vanuit de Rijksoverheid worden actief onderzocht. Medewerkers hebben een persoonlijk budget wat zij naar eigen inzicht mogen besteden aan zaken die hun duurzame inzetbaarheid vergroten.

Faciliteiten	Er zijn diverse middelen en regelingen beschikbaar voor medewerkers op het gebied van gezondheidsverbetering, vergroten kennis en vaardigheden, in balans brengen van werk en privé, het werken aan motivatie en persoonlijke ontwikkeling. Leidinggevend en medewerkers zijn bekend met deze faciliteiten en weten ze te vinden. Het gebruik van de regelingen wordt actief gemonitord door de organisatie en het aanbod wordt aangepast aan maatschappelijke ontwikkelingen en de (veranderende) behoeften van medewerkers.
Verzuim & Re-integratie	
Arbodienstverlening	De arbodienst behartigt op een efficiënte en effectieve manier zowel de belangen van de medewerker als van de organisatie en adviseert gevraagd en ongevraagd op het gebied van preventie en duurzame inzetbaarheid. Dit doen zij door voorspellend te acteren: vroegtijdig problemen signaleren, gezondheid en vitaliteit meten en analyseren, oplossingen voordragen, doelen afspreken, acties genereren en gezamenlijk resultaten realiseren. De arbodienst rapporteert maandelijks over cijfers en achtergronden van het verzuim op een manier waarop de organisatie stuurinformatie verkrijgt om de verzuimaanpak en preventie te verbeteren.
Preventie	Er is niet alleen focus op de medewerkers die verzuimen, maar ook op de medewerkers die aan het werk zijn. Medewerkers die dreigen uit te vallen krijgen ondersteuning. Er worden regelmatig preventieve onderzoeken ingezet (bijvoorbeeld een Vitaliteitscan, Analyse verzuimcijfers, PMO) op basis waarvan actieplannen worden gemaakt voor terugdringen van verzuim en verhogen productiviteit en vitaliteit. De organisatie voert actief beleid op deelname aan dergelijke onderzoeken en volgt de uitkomsten structureel op in de praktijk.
Casemanagement	De organisatie heeft voldoende kennis en kunde georganiseerd om (complex en langdurig) verzuim te begeleiden. Indien medewerkers verzuimen zijn er professionals die de verzuimende medewerker begeleiden in terugkeer naar werk. Ook de leidinggevende wordt op een adequate manier begeleid in zijn rol als leidinggevende van een verzuimende medewerker. Er is oog voor het doel van de reïntegratie: terugkeer in eigen werk, ander werk of ergens anders op de arbeidsmarkt in een passende functie. Dit alles binnen het wettelijke kader.
Persoonlijke ontwikkeling	
Talenten	Binnen de organisatie worden medewerkers ingezet op waar zij goed in zijn. Unieke talenten worden in kaart gebracht en verder ontwikkeld (van <i>Good to Great</i>). De organisatie gelooft in 'beter worden in waar je goed in bent' i.p.v. enkel 'ontwikkelen waar je nog niet goed in bent'. Er is sprake van een ontwikkelcultuur waar de medewerker zelf aangeeft wat hij wel/niet wil en kan. Hiermee wordt rekening gehouden bij het invulling geven aan individuele functies.

Mobiliteit	Het onderzoeken van de wensen en mogelijkheden voor positieveranderingen (zowel horizontaal als verticaal) maakt integraal onderdeel uit van de HR gesprekscyclus. Leidinggevende en medewerker bespreken regelmatig de ontwikkelmogelijkheden en de ambities van de medewerker voor de toekomst en richten zich hierbij op zowel interne als ook externe carrière stappen. Er wordt actief gestuurd om de functieverblijftijd te beperken en om doorstroom te bevorderen.
Toekomstgericht	De organisatie is actief bezig met toekomstgerichte ontwikkeling van haar medewerkers. Technologische ontwikkelingen zoals verdergaande automatisering en robotisering worden op de voet gevolgd en vertaald naar een 'ontwikkelnoodzaak' voor medewerkers. Centrale vraag bij dit onderwerp is: Hoe kunnen taakontwikkelingen in banen meebewegen met wat werknemers kunnen en willen? Medewerkers worden betrokken om mee te denken over de gevolgen en kansen van ontwikkelingen.
Arbeidsomstandigheden	
Veilig en gezond	Binnen de organisatie worden arbeidsrisico's continu gemonitord en worden verschillende activiteiten ondernomen ter voorkoming van incidenten en ongezonde situaties. Sturen op veiligheid en gezondheid staat hoog op de agenda. Risicomanagement is onderwerp van de kernprocessen van en besluitvorming binnen de organisatie. Data uit RI&E's, PMO's, Verzuim en medewerkerstevredenheidsonderzoeken worden bij elkaar gebracht en gebruikt om verbanden te leggen en verbeter acties in gang te zetten.
Mentaal	Het aanpakken van werkdruk en ongewenst gedrag staat hoog op de agenda. Er wordt voldaan aan de wettelijke eisen rondom PSA beleid (Psychosociale Arbeidsbelasting) om risico's op het gebied van ongewenst gedrag (intern en extern (agressie en geweld)) en een te hoge werkdruk te beperken en daarmee verzuim (deels) te voorkomen. Om de psychische belasting te verlagen wordt er gekeken naar de bron die de werkdruk veroorzaakt (werkpakket, procedures, omgeving, etc.). Er zijn duidelijke afspraken over grenzen die worden gesteld aan ongewenst gedrag. Het verhogen van de psychische belastbaarheid (veerkracht) van medewerkers maakt onderdeel uit van het vitaliteitsmanagement van de organisatie.
Fysiek	De organisatie voert een actief beleid gericht op het verlagen van de functionele belasting. Er worden ondersteunende maatregelen getroffen voor fysiek zwaar werk en overbelasting in productie omgevingen. Voor functies waarin medewerkers langdurig in eenzelfde houding werken, zoals beeldschermwerk, worden 'gezonde (thuis)werkplekken' ingericht. Interventies om de fysieke belastbaarheid van medewerkers te vergroten maken onderdeel uit van het vitaliteitsmanagement van de organisatie.

Vitaliteitsmanagement	
Generatiemanagement	Er is voldoende ruimte voor medewerkers om werk en privé in balans te brengen en te houden. Verschillende generaties hebben verschillende behoeften (de behoefte van een medewerker die richting zijn pensioen gaat is bijvoorbeeld anders dan de behoefte van jonge werkende moeders). De organisatie onderkent deze verschillen en acteert hier adequaat op d.m.v. beleid, interventies en regelingen.
Leefstijl	De organisatie is zich bewust van het feit dat investeren in (het verbeteren van) de leefstijl van medewerkers bijdraagt aan het verhogen van de mentale en fysieke fitheid. Medewerkers met een gezonde leefstijl zijn tenslotte productiever en verzuimen minder. Om die reden zijn er diverse interventies beschikbaar op het gebied van Bewegen, Roken, Alcoholgebruik, Voeding, Ontspanning en Slaap (BRAVOS) om medewerkers te ondersteunen bij het verbeteren van hun levenswijze. In de organisatiecultuur is vitaal leven de norm. Hierdoor wordt het als normaal gezien om met een gezonde leefstijl aan de slag te zijn.
Zingeving	De organisatie vindt het belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben als persoon ertoe te doen en met hun werk een waardevolle bijdrage te leveren aan het geheel. Waardering uitspreken, (niet alleen negatieve- maar vooral) positieve feedback geven, actief luisteren en complimenteren zijn sleutelwoorden in de onderlinge communicatie. Tussen leidinggevende en medewerker maar ook tussen collega's, teams en afdelingen in de rest van de organisatie.