Organisatie: Hogeschool Leiden  
Begeleider: (Naam)

Onderzoeker: Maarten van Dorp  
Studentnummer: s1087155  
Klas: HRM4B  
Opleiding: HRM, Hogeschool   
 Leiden

Docent begeleider: (Naam)

Versie: 2e versie  
Datum: 13 augustus 2018

|  |  |
| --- | --- |
| [Afbeeldingsresultaat voor vitaliteit](https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjp2YHbhsbZAhVHZ1AKHVh_AA4QjRx6BAgAEAY&url=https://www.pinterest.com/rammintensief/vitaliteit/&psig=AOvVaw3GY_G-9KEHs7Y-TV3Rst5c&ust=1519819422761374)  Vitaliteit binnen hogeschool Leiden | Abstract  *Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vitaliteit voorkomt niet alleen slijtage, (ziekte) verzuim en erger maar bevorderd ook het welbevinden, presteren en functioneren van een individu.*  Maarten van Dorp (s1087155)  Afstudeeropdracht (HRHt14-17) |

# Woord van dank!

Voor u ligt mijn scriptie. Aan deze scriptie heb ik de afgelopen periode hard gewerkt. Dit heb ik met erg veel plezier gedaan. Echter, alleen had ik nooit tot het resultaat, wat in dit rapport beschreven staat, gekomen. Hierbij heb ik veel gewaardeerde hulp gehad. In dit ‘woord van dank’ wil ik de personen die mij geholpen hebben bedanken voor hun hulp de afgelopen periode.

Allereerst wil ik (naam) hartelijk bedanken voor het begeleiden bij het schrijven van mijn scriptie. Naast dat jij als (vertegenwoordiger van de) opdrachtgever betrokken was bij het onderzoek, heb jij mij ook geholpen als begeleider. Zeker in de moeilijkere periode tijdens het afstudeeronderzoek heb ik je hulp zeer gewaardeerd (maar dat weet je).

Ook wil ik (naam) bedanken. Jij hebt vanuit jouw rol als Lector er echt voor gezorgd dat het onderzoek stevig is geworden en dat de resultaten bruikbaar, betrouwbaar en valide zijn geworden. Bij het ontwikkelen van de opzet en de onderzoeksmethode van het onderzoek heb jij jouw rol als sparringpartner uitstekend vervuld. (naam), dank!

(Naam), zonder jou was ik misschien wel nooit terecht gekomen bij de Dienst HRM, Hogeschool Leiden. Dank voor het attenderen en voor je gezelligheid tijdens de afstudeerperiode. Ik ga er vanuit dat we elkaar nog wel eens (in het werkveld) tegenkomen.

(Naam), jij ook hartelijk bedankt voor het begeleiden van de scriptie vanuit school. Ik was erg blij toen ik hoorde dat jij mijn begeleider zou worden. Ik realiseerde mij hierbij dat ik de verwachtingen misschien wel te hoog aan het leggen was en dat jij deze nooit zou kunnen overtreffen. Na afloop van de periode kan ik echter concluderen dat het je toch is gelukt! Erg fijn hoe jij mij scherp hield en mijn scriptie de nodige breedte en diepgang hebt gegeven.

(Naam), jij ook bedankt voor de leuke afwisseling tijdens het soms toch taaie onderzoek doen. Ik vind het leuk om gezamenlijk de periode door lopen te hebben en nu gezamenlijk terug te kijken op twee mooie resultaten.

Alle respondenten, hartelijk dank voor jullie hulp en deelname! Dankzij jullie heb ik dit onderzoek kunnen doen en heeft het onderzoek inhoud gekregen.

Als laatste, maar zeker niet minder wil ik alle overige (HR-) collega’s danken voor de gezelligheid en de prettige werksfeer! Het was een periode met veel (werk-) plezier!

Maarten van Dorp

Augustus 2018

# Managementsamenvatting

Hogeschool Leiden is een onderwijsinstelling in Leiden. De hogeschool heeft als corebusiness het verwezenlijken van (voltijdse-) bacheloropleidingen. Hierbij heeft toegepast onderzoek door lectoraten en door studenten in de praktijk een belangrijke plaats.  
In de context van de organisatie doen zich verschillende ontwikkelingen voor. Een aantal belangrijke ontwikkelingen met betrekking tot dit onderzoek zijn:

* Vergrijzing (op de arbeidsmarkt);
* Stijgend tekort aan personeel (op de arbeidsmarkt);
* Stijgend ziekte verzuim (binnen het HBO);
* Toenemende maatschappelijke druk op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en als onderdeel daarvan goed werkgeverschap.

Binnen Hogeschool Leiden doen een aantal van die ontwikkelingen zich ook voor. Daarbij blijkt uit het MTO dat de werkdruk binnen Hogeschool Leiden als te zwaar ervaren wordt. Uit onder andere het beschrevene blijkt dat de vitaliteit van de medewerkers een belangrijk onderwerp is binnen Hogeschool Leiden. Hierom, maar ook concreet naar aanleiding van de stijging in het verzuimpercentage, heeft de Hogeschool Leiden de ambitie om in te zetten op de versterking van de vitaliteit van de medewerkers van Hogeschool Leiden.

*Hoofdvraag*In dit rapport staat het onderzoek naar de vitaliteit en haar verbetermogelijkheden binnen Hogeschool Leiden beschreven. Dit onderzoek heeft als doel om inzichtelijk te maken hoe de huidige stand van zaken betreffende vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is en hoe deze versterkt kan worden.   
Om deze doelstelling te realiseren is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“*Wat is er nodig om de medewerkers van Hogeschool Leiden zo te ondersteunen dat zij hun vitaliteit optimaal kunnen versterken?”*

*Theoretisch onderzoek*  
Naar aanleiding van vooronderzoek is met behulp van theoretisch onderzoek en praktijkonderzoek deze hoofdvraag beantwoord.

Uit het theoretisch onderzoek komt naar voren dat:

* De vitaliteit van een individu bestaat uit de dimensies energie, motivatie en veerkracht;
* Veel verschillende factoren van invloed zijn op de vitaliteit van een individu;
* Vier concrete vormen van vitaliteit te onderscheiden zijn;
* Een sterke vitaliteit bijdraagt aan de participatie en maatschappelijke kosten en baten van een individu;
* Er randvoorwaarden zijn voor het implementeren van een vitaliteitskader binnen een organisatie.

Naast de literatuur zijn best practices onderzocht. Hieruit blijk dat de volgende onderwerpen belangrijk zijn bij de aandacht voor vitaliteit vanuit de werkgever:

* Een breed aanbod van vitaliteit bevorderende middelen;
* Het hogeschoolbreed bundelen en vindbaar maken van het onderwerp;
* Goed communiceren en promoten van het onderwerp.

*Methode*  
Aan de hand van het theoretisch onderzoek is, met behulp van een enquête, praktijkonderzoek gedaan. In de enquête is de gevalideerde vragenlijst ‘Vita- 16’ onaangepast opgenomen. Hierdoor kan aangetoond worden hoe de vitaliteit onder de medewerkers van Hogeschool Leiden is.  
De enquête is verder aangevuld met vragen die gericht zijn op het achterhalen van de behoefte onder medewerkers met betrekking tot het versterken van hun vitaliteit. Om de resultaten verkregen door middel van kwantitatief onderzoek duiding te geven, is kwalitatief onderzoek gedaan.

*Resultaten*  
Uit het praktijkonderzoek blijkt dat:

* De vitaliteit binnen Hogeschool Leiden in de categorie gemiddeld valt. De score is echter wel iets boven het gemiddelde;
* De score betreffende de ‘dimensie energie’ beduidend lager is dan de scores betreffende de andere dimensies. De onderwerpen werkdruk, roostering en interne organisatie liggen hieraan ten grondslag;
* Een kleine meerderheid van de medewerkers die aan het onderzoek hebben meegewerkt vindt dat het huidige aanbod vanuit de werkgever niet bijdraagt aan hun vitaliteit. De drie belangrijkste redenen die hiervoor gegeven zijn:
  + Een tekort aan voorzieningen;
  + Gebrek aan informatie;
  + Een te hoge werkdruk.
* Er binnen Hogeschool Leiden behoefte is aan het versterken van de vitaliteit (in het bijzonder de dimensie energie). De behoefte betreffende de concrete middelen is divers.

*Conclusie*Op basis van het theoretisch onderzoek en het praktijkonderzoek kan de hoofdvraag als volgt beantwoord worden:

*“Om de medewerkers van Hogeschool Leiden zo te ondersteunen dat zij hun vitaliteit optimaal kunnen versterken, is het nodig belemmerende factoren als werkdruk, roostering en organisatie binnen Hogeschool Leiden weg te nemen en/of op orde te brengen en een functioneel ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’ met een divers aanbod en een aantrekkelijke en consequente promotie te realiseren.”*

*Representativiteit, validiteit en betrouwbaarheid*

* Bij het praktijkonderzoek is een responspercentage van 27% behaald. Dit is boven verwachting en voldoende voor dit onderzoek. Naar aanleiding van dit percentage kan gesteld worden dat een redelijk representatief beeld van de mening van de medewerker van Hogeschool Leiden is achterhaald. Er kan echter niet met zekerheid gesteld worden dat de resultaten in het geheel representatief zijn voor Hogeschool Leiden.
* De meting van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is in principe valide doordat hiervoor een gevalideerde vragenlijst gebruikt is. Of het onderzoek valide is ten opzichte het vraagstuk, kan niet met zekerheid gesteld worden. De validiteit van het totale onderzoek is geprobeerd te versterken door vragen toe te voegen aan de enquête en kwalitatief onderzoek te doen.
* De betrouwbaarheid van het onderzoek is moeilijk te bepalen. Er is een goede verdeling over de verschillende faculteiten. Het responspercentage is echter te laag om met zekerheid te kunnen stellen dat het onderzoek betrouwbaar is. Daarbij is het onderzoek een tijdsopname.

*Aanbevelingen*  
Naar aanleiding van het beantwoorden van de hoofdvraag zijn aanbevelingen tot versterking van de vitaliteit van de medewerkers van Hogeschool Leiden gedaan. De aanbevelingen komen overeen met de onderwerpen die genoemd zijn in de beantwoording van de hoofdvraag (conclusie).

De aanbevelingen en alle andere onderdelen van het onderzoek staan verder uitgewerkt in dit rapport.

# Inhoudsopgave

Inleiding Blz. 6

1: Situatieschets Blz. 7  
 *1.1 Organisatie  
 1.2 Dienst HRM, Hogeschool Leiden  
 1.3 Externe situatie  
 1.4 Interne situatie  
 1.5 Huidige situatie  
 1.6 Gewenste situatie  
 1.7 Deelconclusie*

2: Probleemformulering Blz. 13  
 *2.1 Aanleiding  
 2.2 Doelstelling  
 2.3 Hoofdvraag  
 2.4 Deelvragen  
 2.5 Kadering*

3: Theoretisch kader Blz. 15  
 *3.1 Vitaliteit  
 3.2 Vitaliserende factoren  
 3.2.1 Sociale vitaliteit (Hart)  
 3.2.2 Mentale vitaliteit (Hoofd)  
 3.2.3 Spirituele vitaliteit (Ziel)  
 3.2.4 Fysieke vitaliteit (Lichaam)  
 3.3 Toegevoegde waarde van een sterke vitaliteit  
 3.4 Best theory  
 3.5 Vitaliteitskader  
 3.6 Best practices  
 3.7 Eigen onderzoeksmodel  
 3.8 Deelconclusie*

4: Methode Blz. 23  
 *4.1 Vooronderzoek  
 4.2 Theoretisch onderzoek  
 4.3 Praktijkonderzoek*

5: Resultaten Blz. 29  
 *5.1 Deelvraag 4  
 5.2 Deelvraag 5  
 5.3 Deelvraag 6*

6: Conclusie Blz. 35  
 *6.1 Belemmerende factoren  
 6.2 Een functioneel ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’*

7: Discussie Blz. 37  
 *7.1 Samenvatting  
 7.2 Sterktes en zwaktes  
 7.3 Toegevoegde waarde  
 7.4 Vervolg onderzoek*

8: Aanbevelingen Blz. 41  
 *8.1 Het wegnemen en/of op orde brengen van belemmerende factoren  
 8.1.1 Reduceren van de werkdruk  
 8.1.2 (Door) ontwikkelen lesroosters  
 8.1.3 (Door) ontwikkelen interne organisatie Hogeschool Leiden  
 8.2 Het realiseren van een functioneel ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’  
 8.2.1 Een divers aanbod van middelen ter versterking van de vitaliteit  
 8.2.2 Een goede promotie van het aanbod ter versterking van de vitaliteit*

Literatuurlijst Blz. 46

Bijlagen Blz. 49  
 *Bijlage 1: Organogram, Hogeschool Leiden  
 Bijlage 2: E-mail aan directeuren binnen Hogeschool Leiden  
 Bijlage 3: Tekst artikel mijn.hsleiden.nl  
 Bijlage 4: Vragenlijst  
 Bijlage 5: Tekst nieuwsbrief, Hogeschool Leiden, 5 april 2018  
 Bijlage 6: Reminder per e-mail  
 Bijlage 7: Reacties n.a.v. enquête  
 Bijlage 8: Ruwe data  
 Bijlage 9: Analyse respons  
 Bijlage 10: Verslag interview respondent 1  
 Bijlage 11: Verslag interview respondent 2  
 Bijlage 12: Verslag interview respondent 3  
 Bijlage 13: Verslag interview respondent 4  
 Bijlage 14: Verslag interview respondent 5  
 Bijlage 15: Verslag interview respondent 6  
 Bijlage 16: Verslag interview respondent 7  
 Bijlage 17: Verslag interview respondent 8  
 Bijlage 18: Analyseschema interviews  
 Bijlage 19: implementatieplan*

# Inleiding

**“Werkgevers die niets doen aan de vitaliteit van medewerkers, krijgen het de komende jaren flink voor de kiezen” (Van Vuuren, 2014). Tinka van Vuuren, Hoogleraar vitaliteitmanagement aan de Open Universiteit, zou met deze stelling weleens gelijk kunnen hebben. Steeds meer organisaties zien het nut en de noodzaak van vitaliteit in en besteden aandacht aan de vitaliteit van hun medewerkers (Sonnevelt, 2017).**

Een sterke vorm van vitaliteit heeft op verschillende manieren toegevoegde waarde. Eén van de belangrijkste effecten is het voorkomen en reduceren van (ziekte)verzuim. Een sterke vitaliteit is echter niet alleen essentieel voor medewerkers die ‘niet gezond’ zijn. Van Vuuren (2013) stelt dat je niet ziek hoeft te zijn om beter te worden. Een sterke vitaliteit voorkomt namelijk niet alleen mentale en/of fysieke slijtage, (ziekte)verzuim en erger, maar bevordert ook het welzijn en de productiviteit van een medewerker.  
Daarnaast draagt aandacht voor de vitaliteit van de medewerkers bij aan een goed werkgeversimago. Het werkgeversimago is de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden en zal naar verwachting ook de komende jaren belangrijker worden (HC Health, Z.D.). Zeker gezien de huidige en verwachte krapte op de arbeidsmarkt.

Ook Hogeschool Leiden heeft, onder andere naar aanleiding van het stijgende (ziekte)verzuim, de ambitie om de vitaliteit van de medewerkers te versterken. Binnen de hogeschool zijn al mogelijkheden op het gebied van verzuim. Ook is er al veel kennis met betrekking tot vitaliteit binnen de hogeschool. Deze mogelijkheden en kennis zijn echter onvoldoende hogeschool breed gebundeld. Door lokale mogelijkheden, initiatieven, kennis en ervaringen hogeschool breed te bundelen en eventueel aan te vullen, kan Hogeschool Leiden naar verwachting een grote bijdrage leveren aan het versterken van de vitaliteit binnen de hogeschool. Het voornemen is om het hierboven beschrevene te realiseren door middel van het ontwikkelen van het ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’.

Dit onderzoek is uitgevoerd om mede vorm te geven aan het vitaliteitskader. De doelstelling voor dit onderzoek is: “*Door middel van dit onderzoek wordt inzicht verkregen in de wijze waarop Hogeschool Leiden de medewerkers optimaal kan ondersteunen bij het versterken van de vitaliteit. Op basis van dit inzicht worden concrete aanbevelingen gedaan om de medewerkers optimaal in staat te stellen hun vitaliteit daadwerkelijk te versterken.”* Om deze doelstelling te verwezenlijken, is de volgende hoofdvraag gesteld: “*Wat is er nodig om de medewerkers van Hogeschool Leiden zo te ondersteunen dat zij hun vitaliteit optimaal kunnen versterken?”* Deze hoofdvraag wordt beantwoord met behulp van deelvragen. Om deze deelvragen (en daarmee de hoofdvraag) te beantwoorden wordt er literatuuronderzoek gedaan. De beschreven literatuur wordt vervolgens getoetst en vergeleken met de praktijk binnen Hogeschool Leiden. Aan de hand van de bevindingen zullen aanbevelingen gedaan worden.

Dit onderzoeksrapport is onderverdeeld in acht hoofdstukken. In hoofdstuk 1 wordt de situatie beschreven. In hoofdstuk 2 de probleemformulering. In hoofdstuk 3 wordt een theoretisch kader opgesteld. In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksmethode beschreven. In hoofdstuk 5 worden de resultaten weergeven. In hoofdstuk 6 wordt een conclusie getrokken waarmee de hoofdvraag beantwoord wordt. In hoofdstuk 7 wordt er kritisch terug gekeken op het onderzoek. In hoofdstuk 8 wordt Hogeschool Leiden aanbevelingen gedaan betreffende het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden.

De informatie die in dit rapport beschreven staat, mag niet voor andere redenen gebruikt worden dan de bevordering van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden en de beoordeling vanuit Hogeschool Leiden ten behoeve de opleiding HRM van de auteur. Een uitzondering op deze regel kan gemaakt worden met toestemming van Hogeschool Leiden.

# 1: Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de situatie waarin het onderzoek gedaan wordt, beschreven. Dit met als doel dat er een duidelijk beeld van de omgeving van het vraagstuk ontstaat.  
Als eerste zal de organisatie ‘Hogeschool Leiden’ (1.1) en de ‘Dienst HRM, Hogeschool Leiden’ (1.2) beschreven worden. Dit omdat Hogeschool Leiden de organisatie is waarin het onderzoek zal plaatsvinden en de Dienst HRM, Hogeschool Leiden vanuit Hogeschool Leiden de opdrachtgever en het aanspreekpunt bij dit onderzoek is.  
Vervolgens worden de externe- (1.3) en interne situatie (1.4) geschetst. Hierbij zullen alleen relevante onderwerpen en ontwikkelingen beschreven worden. In de interne situatie (1.4) worden ook de kernwaarden en beloftes van de hogeschool beschreven.  
Na de externe - en interne situatie worden de huidige- (1.5) en gewenste situatie betreffende vitaliteit binnen Hogeschool Leiden beschreven (1.6). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een deelconclusie (1.7).

1.1 OrganisatieDe organisatie waarin het onderzoek gedaan wordt, is Hogeschool Leiden. Hogeschool Leiden is een instelling voor hoger beroepsonderwijs in Leiden. De hogeschool richt zich onder meer op het verzorgen van voltijdse bacheloropleidingen. Hierbij heeft toegepast onderzoek van de studenten in de praktijk een belangrijke plaats. De hogeschool maakt veel werk van de verbinding met de regio, omdat de hogeschool wil aansluiten bij het werkveld. “*Wanneer onze afgestudeerden goed aansluiten bij de behoeften van het werkveld zal men in het werkveld zeggen 'je moet ze van Hogeschool Leiden hebben'. Dat is waar wij naar streven”* (Hogeschool Leiden, 2018a)*.*Naast de bacheloropleidingen profileert de hogeschool zich op drie andere thema’s, namelijk: Jeugd, Life Sciences en Gezondheidzorg. Op deze thema’s investeert de hogeschool naast het bacheloraanbod met masters en lectoraten (Hogeschool Leiden, 2018a).   
De hogeschool heeft ruim 1.100 medewerkers (gezamenlijk 779 FTE) in dienst en biedt onderwijs aan ruim 10.000 studenten. Hogeschool Leiden kent vijf faculteiten; Educatie, Gezondheidszorg, Management en Bedrijf, Science and Technology en ten slotte Sociaal werk en Toegepaste psychologie. De faculteiten vallen, net als de diensten, onder het College van Bestuur (Hogeschool Leiden, 2017a). Voor een schematische weergave van de organisatie wordt verwezen naar het organogram van de organisatie. Deze staat weergeven in de bijlagen als ‘Bijlage 1: Organogram, Hogeschool Leiden’.

1.2 Dienst HRM, Hogeschool LeidenDe ‘Dienst HRM’ bestaat uit zeven adviseurs en een HRM directeur. De Dienst HRM heeft hoofdzakelijk een (beleids-)adviesfunctie. De adviseurs hebben ieder verschillende onderwerpen in hun portefeuille. Tevens zijn de adviseurs gekoppeld aan een faculteit en/of een (combinatie van) dienst(en).  
Belangrijke punten die vermeld staan op de werkagenda voor de Dienst HRM zijn onder meer: Functioneren en beoordelen, vitaliteit, professionaliseren en mobiliseren, HRM- visie en strategie en de volgende periodieke projecten: onderzoek naar de medewerkers tevredenheid (MTO), Strategische personeelsplanning (SPP) en ontwikkeling van het sociaal jaarverslag (*Werk- en ontwikkelplan Dienst HRM,* 2018).

1.3 Externe situatieIn deze paragraaf wordt de externe situatie van de hogeschool, toegespitst op het onderwerp vitaliteit, beschreven. De onderwerpen worden geselecteerd op basis van de relevantie. Per onderwerp zal de link naar vitaliteit gelegd worden.

*Vergrijzing*Volgens het CBS (2017) stijgt de gemiddelde leeftijd in Nederland sinds ongeveer 1960. Naar verwachting zal deze stijging pas in 2040 stagneren. De gehele tussenliggende periode stijgt de gemiddelde leeftijd van de inwoners van Nederland langzaam maar gestaag. Bepalende factoren hiervoor zijn de stijgende leeftijdsverwachting en de afname in het geboortecijfer.   
De maatschappelijke ontwikkeling die hierboven beschreven staat, is terug te zien op de arbeidsmarkt. De arbeidsbevolking wordt ouder en de toestroom van jonge medewerkers en het vertrek van oudere medewerkers weegt hier niet tegenop. Daarbij komt nog dat de AOW-gerechtigde leeftijd geleidelijk stijgt. Hierdoor wordt de uitstroom van oudere medewerkers verder terug gedrongen. Dit resulteert in een sterkere vergrijzing op de arbeidsmarkt.  
Om ervoor te zorgen dat de verouderende medewerkers de ontwikkelingen bij kunnen houden en hun werk kunnen blijven doen, is het onder andere van belang dat de vitaliteit van de medewerkers sterk blijft of wordt. Aandacht voor vitaliteit vanuit de werkgever kan hieraan bijdragen.

*Tekort personeel*De Nederlandse economie trekt sterk aan. Sinds 2014 groei het Bruto Binnenlands Product (BBP) in toenemende mate. Er wordt zowel vanuit de overheid als vanuit het bedrijfsleven aanzienlijk meer geïnvesteerd. Ook de uitgaven van de consumenten stijgen (CBS, 2018).  
Een gevolg hiervan is dat organisaties groeien en meer personeel aannemen. Het aantal werklozen per vacature daalt en langzamerhand krijgen steeds meer organisaties moeite met het vervullen van hun vacatures. Een aantal jaar geleden deed dit probleem zich hoofdzakelijk voor in de branches ICT, onderwijs en techniek. Momenteel sluiten steeds meer sectoren zich aan in dit rijtje. Voorbeelden hiervan zijn de branches gezondheidszorg, detailhandel en industrie. De genoemde branches zijn geen uitzondering op de regel. Het aantrekken en behouden van goed, gekwalificeerd, passend personeel vormt voor steeds meer organisaties een uitdaging (Have, C., 2018). In sommige organisaties leidt dit tot een structurele onderbezetting van personeel. Hetzelfde, of meer, werk moet dus gedaan worden met minder personeel. Dit resulteert in een (zware) belasting op de medewerkers. Om als medewerker deze druk te kunnen dragen, is het van belang dat de vitaliteit sterk is. Een sterke vitaliteit zorgt namelijk voor een grote draagkracht en veerkracht.

*Prestatiemaatschappij*Op ‘sociale’ medialijkt de zon bij iedereen te schijnen. Toch worstelen veel Nederlanders met thema’s als oververmoeidheid, te veel druk, langdurige stress en depressiviteit. Het leven raast echter door en de meeste mensen gaan hierin mee. Stilstand staat immers gelijk aan achteruitgang. De Nederlandse maatschappij heeft zich ontwikkeld tot een strenge prestatiemaatschappij (Remmelink, 2018). Wie hierin te ver meegaat en te veel vraagt van zichzelf, loopt een groot risico een burn-out te krijgen. *De Volkskrant* (Witteman, 2017) schrijft een daadwerkelijke toename in het aantal burn-outs, van maar liefst 50%, waar te nemen. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de burn-out steeds meer uit de taboesfeer komt. Hierdoor geven steeds meer mensen aan een burn-out te hebben. Toch is de beschreven ontwikkeling in de maatschappij zorgwekkend. De maatschappij kent een grote gejaagdheid en meer dan ooit te voren zijn mensen onzeker over hun rol en plaats in de maatschappij (Remmelink, 2018).  
De beschreven ontwikkeling heeft een sterke negatieve invloed op de vitaliteit van individuen. Factoren als (gevoel van) sociale steun, rust, ontspanning, zingeving en vele andere zijn juist erg belangrijk voor de vitaliteit van een individu en worden door de beschreven ontwikkeling sterk verminderd.

*Stijgend (ziekte)verzuim*Het is een landelijke trend, in onder andere de sector voor hoger onderwijs, dat het (ziekte)verzuimpercentage al een aantal jaar geleidelijk stijgt. Onderzoek van Zestor (2018) binnen het hoger beroepsonderwijs wijst uit dat het verzuimpercentage binnen hogescholen sinds 2015 gestaag is gestegen. De oorzaak hiervan is hoofdzakelijk de verhoging van de gemiddelde verzuimduur. De frequentie blijft door de jaren heen nagenoeg gelijk. Welke achterliggende factoren ervoor zorgen dat de verzuimduur landelijk gezien toeneemt en welke aard dit verzuim heeft, is niet aangetoond.  
Naast dat het verzuimpercentage stijgt, is het verzuimpercentage in het hoger beroepsonderwijs ten opzichte andere sectoren hoog. Waar gemiddeld over alle sectoren in 2017 het verzuimpercentage 4,0% bedroeg, kent het HBO onderwijs in 2017 een gemiddeld verzuimpercentage van 4,4%.  
Vitaliteit heeft een preventieve, reducerende werking op het (ziekte)verzuim. Door een sterke vitaliteit kan ziekte en/of verzuim voorkomen worden en wordt het welzijn van de medewerker (ook al is hij niet ziek) vergroot.   
Een sterke vitaliteit heeft niet alleen als gevolg dat ziekte en/of verzuim voorkomen kan worden, maar versterkt ook de draagkracht en veerkracht van een medewerker. Hierdoor wordt voorkomen dat medewerkers door extra werk, wat bijvoorbeeld ontstaat door een verzuimende collega, uitvallen.

*Werkgeversimago*Onder andere in het kader van goed werkgeverschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt door verschillende organisaties aandacht besteed aan de vitaliteit van hun medewerkers. Het onderwerp vitaliteit (vaak als onderdeel van duurzame inzetbaarheid) is hot. Zeker binnen HR (Sonnevelt, 2017). Zoals eerder beschreven, stelt Hoogleraar vitaliteitmanagement Tinka van Vuuren (2014): “*Werkgevers die niets doen aan de vitaliteit van medewerkers, krijgen het de komende jaren flink voor de kiezen”.* Daarin zou zij gelijk kunnen hebben. Aandacht voor vitaliteit draagt niet alleen bij aan de productiviteit en het welzijn van de medewerkers, het heeft ook een positief effect op het imago van een organisatie. Doordat veel organisaties aandacht besteden aan de vitaliteit van hun medewerkers, is de organisatie die dit niet doet een uitzondering. Dit heeft een negatieve weerslag op het imago van de betreffende organisatie.

1.4 Interne situatieIn deze paragraaf wordt de interne situatie beschreven. Hierbij worden verschillende relevante onderwerpen en ontwikkelingen beschreven. Het doel van deze paragraaf is om inzicht te geven in stand van zaken binnen Hogeschool Leiden.  
Voorafgaand aan het beschrijven van verschillende onderwerpen en ontwikkelingen binnen Hogeschool Leiden, wordt stil gestaan bij de kernwaarden en beloftes van Hogeschool Leiden.

*Kernwaarden*Hogeschool Leiden profileert zich aan de hand van drie kernwaarden. Deze kernwaarden zijn: passie, talent en menselijke maat. De passie van de hogeschool blijkt onder andere uit de betrokkenheid bij en het respect voor de maatschappij, het werkveld en het beroep (Hogeschool Leiden, 2018a). Ook blijkt de passie uit de betrokkenheid van de docenten bij de studenten en hun ontwikkeling. De kernwaarde ‘talent’ duidt op de kern van de hogeschool. De school is erop gericht om samen het talent van studenten te ontdekken, ontplooien en verder te ontwikkelen. De menselijke maat staat voor de omgang met elkaar en tussen docent en student. De hogeschool vindt het belangrijk bij het onderwijs oog te hebben voor elkaar. Dit resulteert er onder andere in dat de hogeschool een middelgrote school is en niet de ambitie heeft om een grote school te worden (Hogeschool Leiden, 2018b). De menselijke maat blijkt in de omgang door elkaar opbouwend kritisch en respectvol aan te spreken en uit de professionele feedback onderling (Hogeschool Leiden, 2018a).  
Andere speerpunten voor de hogeschool zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid. Beide punten komen ook terug in de opleidingen met het doel studenten actief te stimuleren hun rol in beide onderwerpen te nemen (Hogeschool Leiden, 2018c).

*Beloftes*Hogeschool Leiden (2016a) heeft zijn ambities vertaald naar vijf ‘beloftes’. Deze beloftes lijken op doelstellingen. Het verschil is dat deze beloftes niet gebonden zijn aan een concrete tijdspanne. De beloftes drukken kernachtig uit wat de hogeschool belangrijk vindt. Hogeschool Leiden beargumenteert de keuze voor de beloftes als volgt: “*We hebben onze ambities geformuleerd in termen van beloftes. Een belofte is geen regel, geen plan en zelfs geen afspraak, maar is zeker niet minder verplichtend, juist omdat een belofte uit vrije wil gedaan wordt”* (p.7)*.*

De beloftes van de hogeschool zijn:

1. We kennen de student, de student kent ons;
2. We helpen de student actief en voltijds te studeren;
3. We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld;
4. We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij;
5. We zijn een goed georganiseerde hogeschool.

De eerste drie beloftes hebben betrekking op de ontwikkeling van de student. De laatste twee op de hogeschool als organisatie. Deze vijf beloftes geven gezamenlijk aan waar de hogeschool aan wil werken de komende periode, maar ook (deels) waarvoor de hogeschool nu staat (Hogeschool Leiden, 2016a).  
Uit de kernwaarden en beloftes van de hogeschool blijkt dat het menselijke aspect erg belangrijk is binnen Hogeschool leiden. Dit uit zich onder andere in respect, oog voor elkaar, goede omgangsvormen, elkaar kennen, iedereen hoort erbij.  
Aandacht voor vitaliteit en daarmee aandacht voor het welzijn van de medewerker past dan ook daadwerkelijk bij de cultuur binnen Hogeschool Leiden.

*Verschillende onderwerpen die in de externe situatie (1.3) beschreven staan, spelen ook binnen Hogeschool Leiden. Zo heeft de hogeschool bijvoorbeeld meer moeite met het vervullen van de vacatures dan voorheen en stijgt het (ziekte) verzuim binnen de organisatie. De onderwerpen die in de externe situatie beschreven staan en ook spelen binnen Hogeschool Leiden, worden hieronder beschreven.*

*Tekort personeel*De krapte op de arbeidsmarkt is deels terug te zien binnen Hogeschool Leiden. Waar voorheen rond de 60 sollicitaties per vacature binnen kwamen, zijn dit er op het huidige moment rond de 20 (persoonlijke communicatie, (naam) (administratieve HR- medewerker, Hogeschool Leiden), 9 april 2018). Daarbij komt dat lang niet alle sollicitanten geschikt zijn om de vacature te vervullen. Wanneer de krapte op de arbeidsmarkt blijft toenemen, zal Hogeschool Leiden naar verwachting in toenemende mate moeite krijgen met het werven en behouden van geschikt personeel.   
Openstaande vacatures en tekort aan personeel kunnen op termijn zorgen voor een druk op het personeelsbestand. Bij een te hoge druk is uitval niet uit te sluiten. Wanneer dit gebeurt, kan een negatieve spiraal ontstaan. Vitaliteit kan hierin van toegevoegde waarde zijn. Door een sterkere vitaliteit, die bestaat uit motivatie, veerkracht en energie (Strijk, 2013), wordt slijtage en uitval voorkomen en de productiviteit, welbevinden en gezondheid van de medewerkers vergroot (Van Vuuren, 2011).

*Stijgend (ziekte)verzuim*In de externe situatie (1.3) staat beschreven dat binnen de hogescholen het (ziekte)verzuim gemiddeld stijgt. Hogeschool Leiden vormt geen uitzondering op deze regel. Waar in 2015 het gemiddelde verzuimpercentage nog 4,1% was, steeg dit in 2016 naar 4,8% en in 2017 naar 5,2%. Hoe dit percentage zich in de toekomst zal ontwikkelen is uiteraard onbekend. Wel is het aannemelijk dat de trend van de afgelopen jaren zich zal doorzetten wanneer er geen maatregelen genomen worden.  
De stijging in het verzuimpercentage binnen de hogeschool wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een verhoging in de gemiddelde verzuimduur. Ook blijkt uit onderzoek van de arbodienst (Arbo Unie) dat het verzuim binnen de hogeschool grotendeels gerelateerd is aan psychische klachten. Dit aandeel is groter dan voorheen en zal naar verwachting blijven stijgen.

*Onder andere het onderzoek naar de medewerkers tevredenheid (MTO) toont aan dat ook een aantal andere factoren maken dat vitaliteit een relevant thema voor de organisatie is. Vier onderwerpen zijn bij het MTO ingedeeld in de categorie ‘hoog verbeterpotentieel, hoog belang’. Deze onderwerpen zijn op dit moment dus onvoldoende ontwikkeld en hebben een hoge urgentie. De beschreven onderwerpen zijn de volgende onderwerpen: ‘de tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen’, ‘de balans in mijn werk en privésituatie’, ‘de mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd’ en ‘de inrichting van het rooster’. De eerste drie van deze vier onderwerpen hebben een nauwe relatie met vitaliteit.*

*De tijd die beschikbaar is om mijn werk te doen*Uit het MTO (Hogeschool Leiden, 2016b) en onderzoek van de OR, Hogeschool Leiden (2018) blijkt dat de werkdruk binnen Hogeschool Leiden als hoog ervaren wordt. Daarbij wordt er vanuit de medewerkers aangegeven dat dit onderwerp als erg belangrijk voor de vitaliteit ervaren wordt.  
Een hoge werkdruk heeft ook daadwerkelijk een negatieve relatie met vitaliteit (Spaans, 2014). Een versterkte vitaliteit wordt daarentegen gekenmerkt in een grote veerkracht (Strijk, 2013) waardoor de werkdruk beter gedragen kan worden. Ook uit onderzoek van (naam) (persoonlijke communicatie, 3 april 2018) blijkt dat de werkdruk onder de medewerkers (van faculteit X) als hoog ervaren wordt. Daarbij ligt er een duidelijk piekpunt op het einde van de studieperioden.

*De balans in mijn werk- en privésituatie*De werk- privébalans is één van de belangrijkste indicatoren voor de vitaliteit van een persoon (BVO, Z.D). Een goede werk- privébalans houdt in dat er een goede afwisseling is tussen inspanning en ontspanning. De inspanning wordt niet alleen gevormd door de baan die een persoon heeft. Ook factoren als mantelzorg, vrijwilligers werk en gezinssituatie spelen hierbij mee.  
Wanneer deze balans uit evenwicht is, heeft dit een negatief effect op de vitaliteit. De veerkracht, energie en motivatie nemen af. Wanneer de werk- privébalans langdurig uit evenwicht is, kan het zijn dat een persoon sterke mate van stress ervaart en/of verzuimt.

*De mate waarin ik van mijn werkzaamheden herstel in mijn vrije tijd*“*Tijdig en voldoende herstel van werk en werkstress zijn op de langere termijn van groot belang voor de gezondheid, prestaties en inzetbaarheid van werkenden”* (Sabine Geurts, Hoogleraar arbeid, stress en herstel, in Duurzaaminjewerk.nl, Z.D.). Uit het citaat van Geurts blijkt dat het ‘herstel van werk en werkstress’ nauw samenhangt met de vitaliteit van een persoon. Daarbij komt dat het herstel zich, net als de vitaliteit, resulteert in de mate van prestaties, productiviteit en inzetbaarheid.

1.5 Huidige situatieIn deze paragraaf wordt de huidige situatie betreffende de aandacht voor vitaliteit binnen Hogeschool Leiden beschreven. Dit met als doel dat het uitgangspunt voor dit onderzoek duidelijk wordt.

*Mogelijkheden, initiatieven en kennis*  
Binnen Hogeschool Leiden is er deels sprake van een hogeschool breed vitaliteitskader. Binnen de gehele hogeschool is er bijvoorbeeld de mogelijkheid om gebruik te maken van duurzame inzetbaarheidsuren (DI-uren), het aanbod vanuit de Livvit gids (Catalogus vitaliteit bevorderend aanbod vanuit Zilveren Kruis), coaching, arbeidstijdvermindering, scholing, ergonomisch ondersteunende middelen, werkplek instructies en wordt er in verschillende mate het gesprek over het welzijn met de medewerker aangegaan.   
De personeelsvereniging ‘Opdreef’ organiseert ook regelmatig vitaliteit versterkende activiteiten. Zo zijn in het verleden een bootcamp, djembé, (stoel)massage, mindfulness en een aantal andere mogelijkheden gerealiseerd ((naam), persoonlijke communicatie, 23 november 2017).

Ook op lokaal niveau (denk bijvoorbeeld aan: per faculteit) worden mogelijkheden ter versterking van de vitaliteit gerealiseerd. Zo is binnen de faculteit Y de werkwijze aangepast. Dit resulteerde erin dat de medewerkers meer autonomie kregen/ervoeren binnen hun werk. Binnen deze faculteit is er ook de mogelijkheid om te werken aan de mentale weerbaarheid en worden er ‘samen sporten’ activiteiten georganiseerd. Ook wordt binnen faculteiten het ‘werkdrukinstrument van Zestor’ ingezet ((Naam), persoonlijke communicatie, 10 mei 2018).  
Bij de gegeven voorbeelden moet opgemerkt worden dat deze voorbeelden geen compleet beeld schetsen. Lang niet alle initiatieven uit het verleden en het heden zijn bekend.  
Uit de voorbeelden blijk wel dat het niveau, de vorm en de aanpak van de initiatieven ter versterking van de vitaliteit erg verschillend zijn.

Naast de genoemde ‘initiatieven’ is er veel kennis met betrekking tot vitaliteit binnen de hogeschool. Zo zijn er verschillende lectoraten en opleidingen die (gedeeltelijk) gericht zijn op vitaliteit.

*Knelpunt*Uit de beschreven mogelijkheden en initiatieven blijkt dat er binnen de hogeschool al veel mogelijk is (geweest) in het kader van vitaliteit. Het probleem hierbij is echter dat niet het optimale uit de initiatieven, kennis en ervaringen gehaald wordt. Veel lokale initiatieven en kennis blijven lokaal en worden niet hogeschool breed ingezet of gedeeld ter bevordering van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden.  
Daarnaast worden mogelijkheden, initiatieven en/of kennis niet geborgd. Veel ervaringen en kennis worden opgedaan, eventueel tijdelijk ingezet, maar verdwijnen naar verloop van tijd. Typerend hiervoor is dat niemand exact weet wat er binnen de hogeschool allemaal mogelijk is (geweest) om de vitaliteit te versterken. Alleen voorbeelden kunnen gegeven worden.

1.6 Gewenste situatieIn de gewenste situatie hebben de medewerkers van Hogeschool Leiden een sterke vitaliteit en hierdoor een grote mate van energie, motivatie en veerkracht. Hierdoor kunnen zij omgaan met de ontwikkelingen die zich buiten de organisatie afspelen en hun invloed hebben op de hogeschool en de ontwikkelingen die binnen Hogeschool Leiden zich voordoen.

Om dit te realiseren heeft Hogeschool Leiden, mede gezien de ontwikkelingen die in dit hoofdstuk beschreven staan, de ambitie om de vitaliteit binnen de organisatie te versterken. Een concrete aanleiding om (meer) aandacht te besteden aan het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden, is de stijging in het (ziekte)verzuim. Als antwoord op het stijgend verzuimpercentage en het toenemen van psychische klachten, zet de hogeschool in op verschillende onderwerpen. Eén daarvan is preventief verzuimbeleid en vroegsignalering. Het versterken van de vitaliteit van de medewerkers van de hogeschool speelt hierbij een belangrijke rol (Hogeschool Leiden, 2017c).

*Vitaliteitskader*  
Om de vitaliteit van de medewerkers van Hogeschool Leiden te versterken heeft de Dienst HRM de ambitie om een ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’ op te stellen. Dit vitaliteitskader heeft als doel om de ervaringen, initiatieven, mogelijkheden en kennis binnen Hogeschool Leiden hogeschool breed te bundelen zodat deze beter benut kunnen worden. Ook heeft het vitaliteitskader als doel om de mogelijkheden ten behoeve het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden te verbeteren en eventueel uit te breiden. Dit zodat de medewerker van Hogeschool Leiden de mogelijkheid heeft en gestimuleerd wordt actief aan de slag te gaan met zijn/haar vitaliteit.   
Het vitaliteitskader wordt geen dictaat, geen hogeschool breed beleid en/of aanpak maar een middel om de lokale initiatieven, ervaringen, mogelijkheden en kennis hogeschool breed te bundelen, mogelijk te maken, stimuleren en eventueel aan te vullen en uit te diepen.

1.7 DeelconclusieVerschillende ontwikkelingen maken dat vitaliteit een belangrijk thema is geworden voor organisaties. Denk bijvoorbeeld aan de vergrijzing en ontgroening (die niet alleen in de bevolking zich afspeelt maar ook terug te zien is op de arbeidsmarkt), het tekort aan personeel in verschillende branches, een eventuele stijging in het (ziekte)verzuim en de maatschappelijke druk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO).

Hogeschool Leiden kent ook een aantal van deze ontwikkelingen en wil op basis daarvan in combinatie met ontwikkelingen die binnen de hogeschool spelen meer aandacht besteden aan de vitaliteit van de medewerkers. Hogeschool Leiden kent op dit moment al verschillende lokale initiatieven, mogelijkheden, ervaringen en deskundigen. Deze zijn echter hoofdzakelijk lokaal gebleven en onvoldoende hogeschool breed gebundeld. De ambitie is om deze initiatieven, mogelijkheden, ervaringen en deskundigheid hogeschool breed te bundelen, uit te diepen en aan te vullen. Dit met als doel dat de medewerker in staat gesteld wordt en gestimuleerd wordt, zijn vitaliteit te versterken.

# 2: Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt het vraagstuk gedefinieerd door middel van een probleemformulering. Dit heeft als doel dat het probleem duidelijk en overzichtelijk wordt. Daarbij worden de grenzen van het onderzoek aangegeven. Het hoofdstuk is ingedeeld in een beschrijving van de aanleiding (2.1), de doelstelling (2.2), de hoofdvraag (2.3), de deelvragen (2.4) en de kadering (2.5).

2.1 AanleidingNaar aanleiding van de ontwikkelingen die in de situatieschets zijn weergeven, wil Hogeschool Leiden aandacht besteden aan de vitaliteit van de medewerkers. De directe aanleiding is de stijging van het verzuimpercentage. Naar aanleiding hiervan is in het sociaal jaarverslag (Hogeschool Leiden, 2017c) opgenomen dat er meer ingezet gaat worden op preventief verzuimbeleid en vroegsignalering. Concreet houdt dit in dat Hogeschool Leiden wil gaan inzetten op het versterken van de vitaliteit van de medewerkers van Hogeschool Leiden. Het versterken van de vitaliteit kan ondermeer bijdragen aan het reduceren van het (ziekte)verzuimpercentage.  
Om beleid te realiseren dat aansluit bij de praktijk en theorie, is het van belang dat de huidige situatie op het gebied van vitaliteit binnen de hogeschool in kaart wordt gebracht, de wensen en behoefte van de medewerkers worden onderzocht en een kader vanuit de theorie wordt geschetst. Deze informatie kan vervolgens als uitgangspunt, ten behoeve het ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’, dienen.

2.2 Doelstelling  
De volgende doelstelling is voor dit onderzoek opgesteld: “*Door middel van dit onderzoek wordt inzicht verkregen in de wijze waarop Hogeschool Leiden de medewerkers optimaal kan ondersteunen bij het versterken van de vitaliteit. Op basis van dit inzicht worden concrete aanbevelingen gedaan om de medewerkers optimaal in staat te stellen hun vitaliteit daadwerkelijk te versterken.”* Om deze doelstelling te realiseren is het van belang dat de huidige situatie, inclusief knelpunten, in kaart gebracht wordt om vervolgens bij te kunnen dragen aan het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden.

2.3 HoofdvraagNaar aanleiding van de doelstelling is de volgende hoofdvraag opgesteld: “*Wat is er nodig om de medewerkers van Hogeschool Leiden zo te ondersteunen dat zij hun vitaliteit optimaal kunnen versterken?”* De beantwoording van deze vraag zal, naar verwachting, een goed uitgangspunt bieden voor het ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’.

De hoofdvraag wordt beantwoord in hoofdstuk 6: Conclusie.

2.4 DeelvragenOm de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

*Deskresearch*

1. Wat is vitaliteit?
2. Welke factoren hebben invloed op de vitaliteit?
3. Wat zijn best practices op het gebied van versterken van vitaliteit van medewerkers (van hogescholen)?

*Deze deelvragen worden beantwoord in hoofdstuk 3: Theoretisch kader.*

*Fieldresearch*

1. Hoe vitaal zijn de medewerkers van Hogeschool Leiden?
2. Hoe ervaren de medewerkers van Hogeschool Leiden het huidige aanbod ter versterking van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden?
3. Welke behoeften en wensen hebben de medewerkers van Hogeschool Leiden met betrekking tot het versterken van hun vitaliteit?

*Deze deelvragen worden beantwoord in hoofdstuk 5: Resultaten*

2.5 KaderingHet onderzoek wordt in opdracht van- en binnen hogeschool Leiden uitgevoerd. Het onderzoek is gericht op het versterken van de vitaliteit van medewerkers van de hogeschool. Dit met de specifieke toespitsing op preventief verzuimbeleid en vroegsignalering.

Het onderzoek heeft een evaluatief karakter. Daarbij is het onderzoek ook gericht op verbetering van de huidige situatie. Er zal onderzocht worden hoe de huidige situatie op het gebied van vitaliteit binnen de hogeschool is en vervolgens wordt op basis hiervan een advies gegeven aan de dienst HRM van de hogeschool.

Alle ruim 1.100 medewerkers behoren tot de doelgroep. Er is gekozen om alle diensten en faculteiten te betrekken bij het onderzoek omdat de meningen en ervaringen per dienst of faculteit kunnen verschillen. Wanneer er bij het onderzoek slechts één faculteit betrokken wordt, wordt er geen representatief beeld van de organisatie geschetst. Om een representatief beeld van de huidige situatie en de praktijkbehoeften te creëren, worden alle medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek door middel van een enquête.

De studenten worden bij dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Dit omdat zij (in eerste instantie) niet tot de doelgroep van het vitaliteitskader behoren. De mogelijkheid bestaat dat op termijn de studenten betrokken worden bij het vitaliteitskader.

Het (door)ontwikkelen van het vitaliteitskader Hogeschool Leiden, waaraan dit onderzoek bijdraagt, is erop gericht om de medewerker te ondersteunen bij het versterken van zijn vitaliteit. Het is belangrijk dat de medewerker zelf de regie neemt en houdt over (en zich bewust is van) zijn vitaliteit.   
Om deze reden is het onderzoek niet gericht op een leeftijdsbewust beleid (in de vorm van een dictaat). Uiteraard is het denkbaar dat een andere levensfase andere behoeften en wensen heeft. De (ouder wordende) medewerker heeft en houdt echter zelf de regie om hierop in te spelen.   
Aangezien de eigen regie over de vitaliteit een belangrijk uitgangspunt is voor het vitaliteitskader Hogeschool Leiden, zal bij het onderzoek aandacht besteed worden aan de verwachtingen die het onderzoek dan wel de vragenlijst schept.

# 3: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp vitaliteit vanuit de theorie belicht. Hierbij worden deelvragen 1 t/m 3 beantwoord. De theorie dient als basis voor het verdere onderzoek. Als eerste zal het begrip vitaliteit worden toegelicht (3.1). Vervolgens worden verschillende factoren, die bepalend voor de vitaliteit zijn, beschreven (3.2). Daarna wordt de toegevoegde waarde van een sterke vitaliteit beschreven (3.3). Om het voorgaande samen te vatten en in relatie tot elkaar te weergeven, wordt een ‘best theory’ weergeven en toegelicht (3.4). Daarna worden enkele randvoorwaarden voor het implementeren van het vitaliteitkader benoemd (3.5). Tot slot worden enkele lessen uit praktijkvoorbeelden beschreven (3.6) en wordt een deelconclusie gegeven (3.7).

3.1 VitaliteitHet begrip vitaliteit kent veel verschillende definities. Volgens Van Dale (1992) betekent het woord vitaliteit: “*Het bezit van levenskracht, vatbaarheid voor het leven”*. Vergelijkbare woorden zijn volgens Van Dale (1992): *levenskracht, energie en levendigheid*.   
‘Vita’ betekent leven. Dit is terug te zien in het feit dat veel genoemde synoniemen voor vitaliteit ‘levenskracht’ en ‘levendigheid’ zijn (encyclo, Z.D.).

Schaufeli & Bakker (2001) definiëren vitaliteit als volgt: “*Vitaliteit wordt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen”* (p. 245). In de definitie wordt hoofdzakelijk de aandacht gelegd op de gevolgen van een sterke vitaliteit.

Een andere benadering is die van Vuuren (2011). Zij richt zich in haar definitie vooral op vitaliteit op de werkvloer. Zij brengt vitaliteit in nauw verband met de arbeidsgeschiktheid en duurzame inzetbaarheid. “*Vitaliteit breng ik in verband met de mate waarin mensen duurzaam aan de arbeid kunnen deelnemen. Zo versta ik onder vitaliteit dat men gemotiveerd en energiek is waardoor men gezond en productief aan het werk kan zijn en het plezier in het werk houdt, ofwel duurzaam inzetbaar is”* (p.10).

Voor dit onderzoek wordt de definitie van Strijk (2013) als uitgangspunt gehouden. Deze definitie luidt:

*“Vitaliteit omvat de dimensies energie, motivatie en veerkracht, waarbij energie wordt gekenmerkt door zich energiek voelen, motivatie door doelen te stellen in het leven en moeite te doen om deze te behalen, en veerkracht door het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan.”* (p. 1)

Er is voor deze definitie gekozen omdat de definitie de dimensies van vitaliteit beschrijft en hiermee in gaat op wat vitaliteit betekent en inhoudt. Dit waar de andere definities hoofdzakelijk ingaan op de gevolgen en/ of bijdragen van een sterke vitaliteit. De dimensies die in de andere definities genoemd worden (energie, veerkracht en doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2001) en motivatie en energie (Van Vuuren, 2011)), worden bijna allemaal in deze definitie beschreven. Dit maakt dat de definitie van Strijk (2013) de andere definities grotendeels omvat en de dimensies van vitaliteit het volledigst beschrijft. Daarbij geeft de definitie een duidelijk uitgangspunt en is de achterliggende theorie wetenschappelijk gegrond en getoetst. Ook wordt naast de weergeven definitie toelichting gegeven betreffende de genoemde dimensies.

Figuur : Strijk, J.E. (2013). Dimensies vitaliteit [illustratie]. Geraadpleegd van [www.tno.nl/media/5916/flyer-vitaliteit-tno-2013.pdf](http://www.tno.nl/media/5916/flyer-vitaliteit-tno-2013.pdf)

*Dimensies*Strijk, Wendel- Vos, Picavet, Hofstetter en Hildebrandt (2015) geven het volgende bij de verschillende dimensies aan:

Veerkracht wordt beschreven als een dynamisch, lerend proces waarin het individu zich herstelt of terugveert van negatieve geladen, ingrijpende gebeurtenissen in zijn of haar leven. De mate van deze veerkracht (en dus ook het beschreven proces) wordt beïnvloed door ‘beschermende factoren’. Deze ‘beschermende factoren’ zijn competenties die bijdragen aan het herstel van de beschreven gebeurtenissen en dus de veerkracht. Voorbeelden hiervan zijn: fysiek in staat zijn om met problemen om te gaan, mentaal in staat zijn om met problemen om te gaan, effectieve coping strategieën (Het hanteren van strategieën om tegen de omgeving/onverwachte situaties opgewassen te zijn) en goed probleemoplossend vermogen.

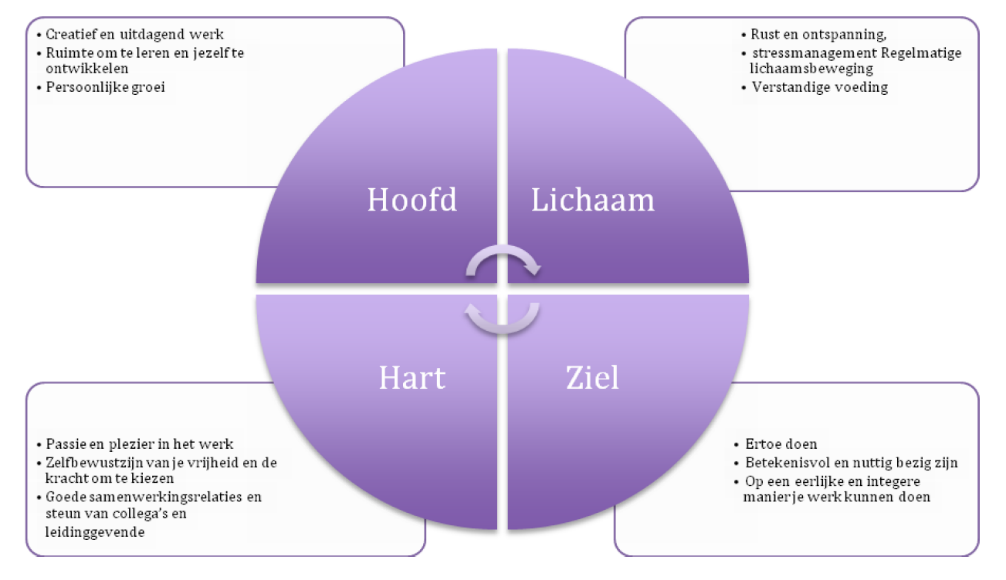
Motivatie wordt gekenmerkt door de mate waarin een individu doelen stelt voor in het leven en moeite doet om deze doelen te behalen. De intrinsieke motivatie van een individu is hierbij van groot belang. De dimensie motivatie hangt nauw samen met de dimensies energie en veerkracht. Dit omdat een individu motivatie nodig heeft om veerkrachtig te kunnen zijn en veerkrachtig moet zijn om de gestelde doelen te kunnen realiseren. Daarnaast kost het stellen van doelen en het werken aan doelen in eerste instantie energie. Het realiseren van gestelde doelen draagt weer bij aan de energie. Bij de motivatie spelen de factoren competenties, autonomie en verbondenheid (sociale steun) een grote rol.

Energie (of zich energiek voelen) is de belangrijkste dimensie voor het realiseren van positieve maatschappelijke bijdragen. De dimensie energie kent twee belangrijke aspecten. Het ene aspect is fysiek en wordt bepaald door de mate waarin het individu zich energiek voelt. Lichamelijke gezondheid is hierbij een belangrijke factor. Het andere aspect is mentaal en wordt bepaald door de mate van afwezigheid van vermoeidheid. Onder andere de factoren rust en ontspanning zijn hierbij belangrijk.

3.2 Vitaliserende factorenVitaliteit is niet een op zichzelf staand thema. Vitaliteit hangt samen met veel verschillende onderwerpen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de onderwerpen gezondheid, duurzame inzetbaarheid en (ziekte)verzuim preventie.   
De mate van vitaliteit van een individu hangt ook af van verschillende factoren. Van Vuuren (2011) noemt deze factoren ‘bouwstenen’ en stelt dat er zowel positieve als negatieve bouwstenen zijn. Daarbij maakt zij onderscheid tussen mentale en fysieke bouwstenen. Enkele voorbeelden zijn: fysiek functioneren, gezond eten (positief fysiek), pijn, hoge BMI (negatief fysiek), zelfverwezenlijking, zelfvertrouwen, tevredenheid (positief mentaal), depressie en angst (negatief mentaal). Hierbij geeft Van Vuuren (2011) aan dat in werkelijkheid een oneindige lijst van bouwstenen effect heeft op de vitaliteit van een individu. Ook factoren als sociale relaties, gezinssituatie en financiële situatie hebben invloed op de vitaliteit (Van Vuuren, 2011).

Covey (2005) schrijft over persoonlijk leiderschap en werpt, in het kader van persoonlijk leiderschap, meer licht over de vitaliserende factoren. Deze vitaliserende factoren beschrijft hij op een gestructureerde manier. Covey onderscheidt hierbij vier vormen van vitaliteit. Namelijk: de sociale vitaliteit, de mentale vitaliteit, de spirituele vitaliteit en de fysieke vitaliteit. Gezamenlijk maken deze vier vormen van vitaliteit de ‘totale vitaliteit’ van een individu. Covey typeert de vier vormen van vitaliteit respectievelijk met ‘hart’, ‘hoofd’, ‘ziel’, en ‘lichaam’.

3.2.1 Sociale vitaliteit (hart)De sociale vitaliteit is sterk gebaseerd op gevoel. Aspecten als sfeer, (werk) plezier, relaties, steun en waardering hebben grote invloed (movisie, Z.D.). Zoals in figuur 2 staat aangegeven, zijn zelfbewustheid (van vrijheid), autonomie en goede samenwerkingsrelaties ook van belang. Timmer en Bos (2012) vullen genoemde aspecten aan met motivatie en doorzettingsvermogen.

3.2.2 Mentale vitaliteit (hoofd)Bij de mentale vitaliteit staan (persoonlijke) groei en ontwikkeling centraal. Wanneer een individu zijn talenten, vaardigheden en kennis goed in kan zetten en ontwikkelen, heeft dit een positief effect op de mentale vitaliteit en daarmee op de totale vitaliteit (movisie, Z.D.). In figuur 2 staat aangegeven dat de aspecten creatief en uitdagend werk, ruimte om te leren en ontwikkelen en persoonlijke groei belangrijk zijn voor de mentale vitaliteit. Timmer en Bos (2012) vullen deze aspecten aan met de aspecten mentale belasting, veerkracht en competenties.

Figuur : Talma, M. en Arendsbergen, C. (2011). Vier aspecten vitaliteit [illustratie]. Geraadpleegd van [www.hbo-kennisbank.nl](http://www.hbo-kennisbank.nl)

3.2.3 Spirituele vitaliteit (ziel)Bij de spirituele vitaliteit draait het hoofdzakelijk om de zingeving van een individu. Nut, bijdragen en trots zijn belangrijke aspecten voor de spirituele vitaliteit (movisie, Z.D.). In figuur 2 worden de aspecten ertoe doen, betekenis vol zijn, nuttig zijn en eerlijk en integer kunnen werken als bepalend beschreven.

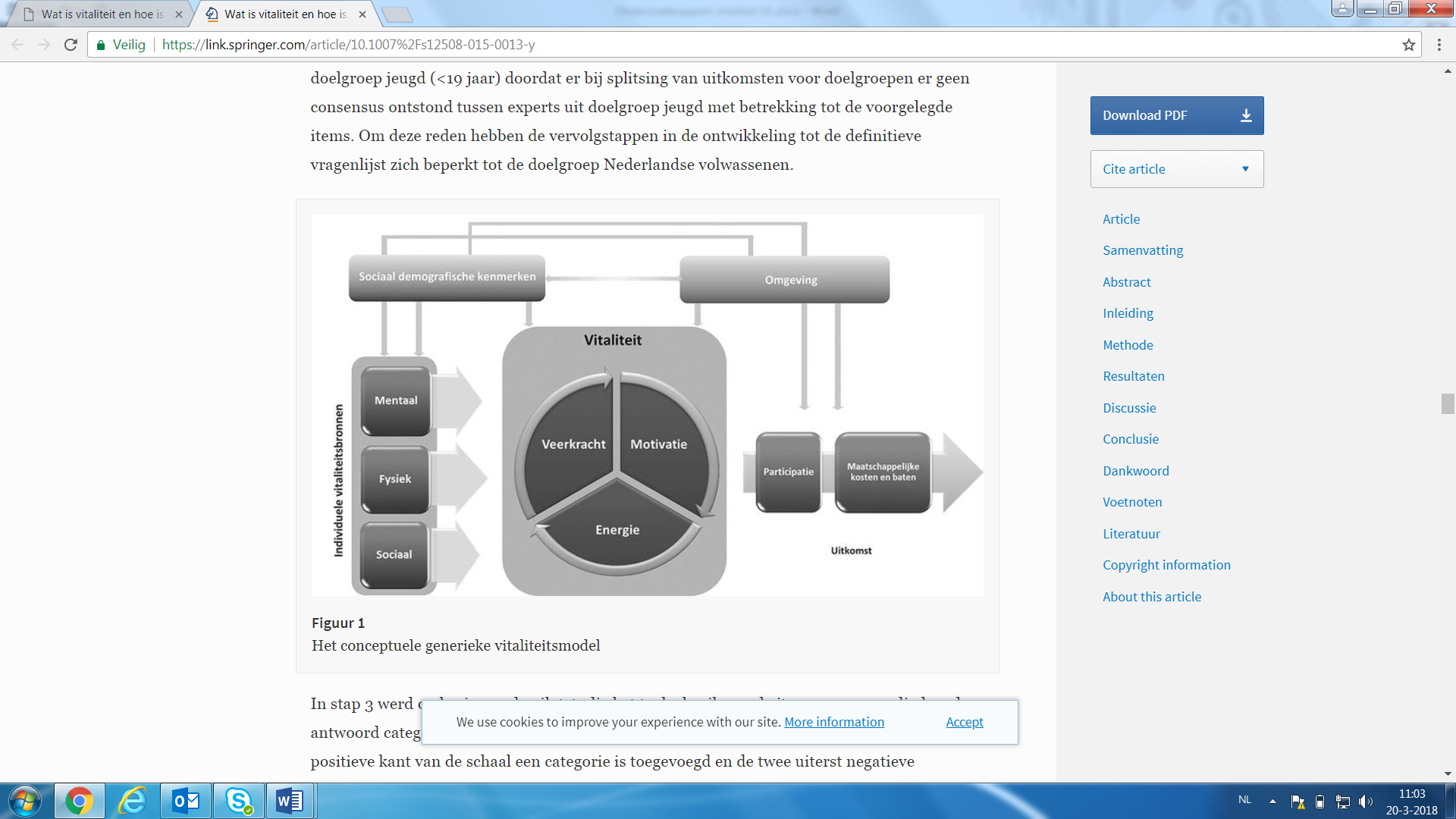
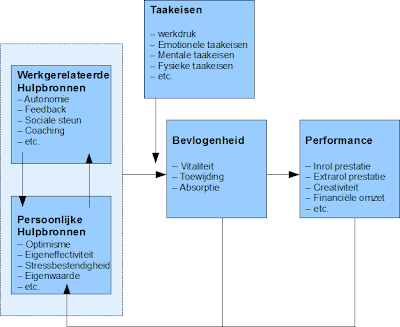
3.2.4 Fysieke vitaliteit (lichaam)De fysieke vitaliteit wordt vaak met de totale vitaliteit verward. De fysieke vitaliteit draait echter alleen om de lichamelijke gezondheid (en welzijn) van een individu. Bepalend voor de fysieke vitaliteit zijn de ‘BRAVO- factoren’. De BRAVO- factoren zijn: **b**ewegen, niet **r**oken, matig **a**lcohol gebruik, gezonde **v**oeding en **o**ntspanning (Jansen, Schuit & Lucht, 2002). Een andere benadering stelt dat hoofdzakelijk de balans tussen in- en ontspanning, slaap en de fysieke fitheid belangrijk is (movisie, Z.D.). In figuur 2 worden de aspecten rust en ontspanning, stressmanagement, lichaamsbeweging en voeding weergeven.

3.3 Toegevoegde waarde van een sterke vitaliteit *In de voorgaande paragraven is stilgestaan bij de definitie van en de bepalende factoren voor de vitaliteit. In deze paragraaf zal de toegevoegde waarde van vitaliteit uitgewerkt worden.*

Het is vrijwel algemeen bekend dat een goede vitaliteit ziekte(verzuim) voorkomt en bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van een medewerker. Vanuit dit oogpunt zetten veel verschillende organisaties in op de vitaliteit van hun medewerkers (*Manifest duurzame inzetbaarheid,* 2012).   
Van Vuuren, Van Der Meeren en Semeijn (2013) gaan in op de klassieke gedachtegang dat een sterkere vitaliteit er exclusief voor zorgt dat (ziekte)verzuim voorkomen wordt. Daarover schrijven zij het volgende:

*Om gezond en productief aan het werk te zijn en het plezier in het werk te houden is het nodig dat werknemers en werkgevers deze (vitaliteits-) hulpbronnen koesteren. Dan gaat het niet alleen om maatregelen gericht op het voorkomen van slijtage, disfunctioneren en ziekteverzuim. Maar ook om maatregelen die bijdragen aan het versterken van het functioneren, de gezondheid en het welbevinden en zich tevens richten op omstandigheden en randvoorwaarden die dat ondersteunen en faciliteren. Dit, om op deze manier langer doorwerken en optimaal functioneren op het werk mogelijk te maken. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden!* (p. 8)

Blijkbaar heeft vitaliteit niet alleen de preventieve werking van voorkomen van (erger) maar draagt het ook bij aan onder andere de prestaties, gezondheid en welzijn van ‘gezonde mensen’.

[](http://1.bp.blogspot.com/-1KAvWjPjn5U/T4_7A9280GI/AAAAAAAAADw/Ih1sxGfmexA/s1600/JD-R+model+van+bevlogenheid+cfrm+Bakker+&+Demerouti+2008.png)Bakker en Demerouti (2009) nemen een vergelijkbaar standpunt in. Zij gaan met hun Job Demand Resources (JD-R) model (Figuur 3) in op de totstandkoming van prestaties. Hierbij behandelen zij verschillende thema’s. In het model wordt beschreven dat werk- en persoonlijke hulpbronnen gezamenlijk bepalend zijn voor de mate van bevlogenheid. De taakeisen die gerelateerd zijn het werk van een individu hebben invloed op de mate waarin de hulpbronnen daadwerkelijk leiden tot bevlogenheid. Het thema ‘bevlogenheid’ is centraal geplaatst in het model. De bevlogenheid is de bepalende factor voor de prestaties. Het thema bevlogenheid is gebaseerd op drie factoren. Vitaliteit is daarvan de eerste. De andere factoren zijn toewijding en absorptie (de mate waarin je kennis tot je kunt nemen). Beide hangen nauw samen met vitaliteit. Toewijding hangt nauw samen met de spirituele vitaliteit (zie 3.2.3) en absorptie met de mentale vitaliteit (zie. 3.2.2). De gerealiseerde prestaties zijn een bepalende factor voor de persoonlijke hulpbronnen.  
Uit het model van Bakker en Demerouti blijkt dus onder andere dat de vitaliteit van een individu samen met de toewijding en absorptie erg bepalend is voor de prestaties van een individu. Daarnaast wordt door het model, net als in par. 3.2, aangegeven dat er verschillende bepalende factoren zijn voor de vitaliteit van een individu. In dit model zijn deze factoren werk gerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen genoemd.

Figuur : Bakker en Demerouti (2008). Het Job Demand Resources Model van bevlogenheid [illustratie]. Geraadpleegd van <http://werkbeleving.blogspot.nl/p/belasting-belastbaarheidsmodel.html>

3.4 Best theoryAls ‘best theory’ is gekozen voor de theorie van Strijk, Wendel- Vos, Picavet, Hofstetter en Hildebrandt (2015). Deze theorie geeft het beschrevene in de voorgaande paragraven samengevat, vereenvoudigd en schematisch weer zonder grote afbreuk te doen aan het beschrevene. Daarbij bevestigd deze theorie de betrouwbaarheid van het voorgaande in dit hoofdstuk doordat deze theorie op een wetenschappelijke wijze getoetst is. De theorie is toegevoegd aan het theoretisch kader om de beschreven informatie overzichtelijk en met elkaar in verhouding te weergeven. Daarnaast wordt deze theorie aangepast (toegespitst op het versterken van vitaliteit vanuit het werkgevers perspectief) gebruikt als onderzoeksmodel. Dit zal in de verdere paragraven toegelicht en uitgewerkt worden. De theorie, weergeven als model, staat hierboven gepresenteerd als figuur 4.

Figuur : Strijk, J.E., Wendel- Vos, G.C.W., Picavet, H.S.J., Hofstetter, H. & Hildebrandt, V.H. (2015). Het conceptuele generieke vitaliteitsmodel. [Illustratie]. Geraadpleegd van <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12508-015-0013-y>.

Strijk *et al*. (2015) beschrijven drie factoren die invloed hebben op de vitaliteit van een individu. Zij noemen deze factoren ‘individuele vitaliteitsbronnen’. Deze individuele vitaliteitsbronnen komen bijna geheel overeen met de vier vormen van vitaliteit van Covey (zie par. 3.2). Alleen de ‘spirituele vitaliteit’ wordt niet weergeven in dit model.   
De drie individuele vitaliteitbronnen hebben invloed op de vitaliteit van een persoon. De vitaliteit van een persoon wordt gekenmerkt door de dimensies veerkracht, motivatie en energie (zie par. 3.1).  
De mate van vitaliteit is bepalend voor de participatie (zelfredzaamheid, eigen regie, sociale participatie) en uiteindelijk voor de maatschappelijke kosten en baten (onder andere zorggebruik, productiviteit en verzuim) aldus Strijk *et al*. (2015). Deze beide factoren vormen de ‘uitkomst’ van vitaliteit. In deze uitkomst liggen de effecten die in de voorgaande theorie zijn beschreven (verhoging productiviteit (Bakker en Demerouti, 2009), voorkomen slijtage, disfunctioneren en ziekte(verzuim) en versterken functioneren, gezondheid en welbevinden (Van Vuuren, 2011)) opgesloten (zie par. 3.3).  
Twee andere factoren, die verder niet benoemd zijn in de voorgaande theorie, zijn de sociaal demografische kenmerken (onder andere leeftijd, geslacht, etniciteit en opleidingsniveau) en kenmerken van de omgeving (onder andere economische -, sociale -, fysieke - en politieke omgeving). Deze factoren kunnen invloed hebben op alle andere factoren die in het model weergeven staan. Zo kan bijvoorbeeld een verhoogde leeftijd een negatieve invloed hebben op de fysieke vitaliteit maar ook bijvoorbeeld op de mentale vitaliteit. Dit is echter een voorbeeld en zal lang niet voor alle individuen opgaan.

3.5 Vitaliteitskader  
Binnen een organisatie kan ervoor gekozen worden aandacht te besteden aan de vitaliteit van de medewerkers. Verschillende redenen kunnen hiervoor doorslaggevend zijn. Enkele voorbeelden zijn: goed werkgeverschap, stijgend ziekte verzuim en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

*HR- praktijken*  
Om deze aandacht voor de vitaliteit binnen de organisatie vorm te geven, worden vaak specifieke middelen, al dan niet met succes, toegepast. Ook verschillende HR- praktijken kunnen ingezet worden om de vitaliteit binnen de organisatie te versterken. Wat betreft de HR- praktijken is het onduidelijk in welke mate deze bijdragen aan het versterken van de vitaliteit binnen de organisatie. Wetenschappelijk gezien is er tot voorkort weinig tot geen verband aangetoond tussen HR- praktijken en de vitaliteit onder medewerkers (Visser, 2017). E. Visser (2017) heeft hierin verandering gebracht en heeft op basis van onderzoek aangetoond dat de HR- praktijken over het algemeen een positieve invloed hebben op de vitaliteit van de medewerkers. Er kan echter niet hard gemaakt worden welke specifieke HR-praktijken (met uitzondering van ‘Medewerker participatie en -autonomie & Werkinhoud’) bijdragen aan de vitaliteit van de medewerkers. Dit houdt niet in dat de onderzochte HR- praktijken niet bijdragen. De eventuele bijdrage kan alleen niet aangetoond worden. De kans bestaat (en is in sommige gevallen vrij groot) dat specifieke HR- praktijken bijdragen aan de vitaliteit van de medewerkers.   
De volgende HR- praktijken zijn onderzocht en hebben geen aantoonbare bijdragen aan de versterking van de vitaliteit binnen de organisatie: training & ontwikkeling, werving & selectie, beloning, werkzekerheid, teamwerk en -autonomie.

Ook hoe een afzonderlijke dimensie van de vitaliteit doormiddel van HR- praktijken versterkt kan worden is niet wetenschappelijk aangetoond. Wel zijn er verschillende indicatoren die bepalend zijn voor de dimensies en/of vormen van vitaliteit. Deze staan beschreven in respectievelijk paragraaf 3.1 en paragraaf 3.2.

*Randvoorwaarden*Naast dat zorgvuldig bepaald moet worden welke middelen ingezet worden om de vitaliteit binnen de organisatie te versterken, doet een organisatie, die de vitaliteit binnen de organisatie wil versterken, er goed aan met andere bepalende factoren rekening te houden. Zoals eerder gesteld, is vitaliteit geen losstaand thema. De vitaliteit binnen een organisatie hangt nauw samen met verschillende thema’s. Uit onderzoek van HR Academy (in Koomen, 2017) blijkt dat er verschillende factoren bepalend zijn voor het feit of een vitaliteitskader succesvol is of niet. Deze factoren kunnen als randvoorwaarden getypeerd en beschouwd worden. Om een succesvol vitaliteitskader te realiseren, is het van belang dat deze randvoorwaarden gerealiseerd zijn of eventueel worden. In deze paragraaf worden de belangrijkste randvoorwaarden beschreven. In paragraaf 3.7 zullen deze meegenomen worden in het ‘eigen onderzoeksmodel’.

Eén van de belangrijkste randvoorwaarden voor het implementeren van een vitaliteitskader is het draagvlak binnen de organisatie. Zeker het draagvlak binnen de lijn is essentieel. Dit omdat de lijn een belangrijke rol vervuld bij het promoten van de mogelijkheden en het creëren van bewustwording bij de medewerkers.

Een ander belangrijk punt van aandacht is dat vitaliteit niet in alle gevallen een middel is om problemen op te lossen. Soms zijn er andere achterliggende factoren die een situatie veroorzaken en in stand houden. Zo zal het versterken van de vitaliteit niet opwegen tegen bijvoorbeeld slechte arbeidsomstandigheden. Het aanpakken van de achterliggende oorzaken is naast de aandacht voor vitaliteit van belang. Om deze reden heeft de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) samenhang met vitaliteit en heeft de hogeschool voorafgaand aan het vitaliteitskader de RI&E toegepast en geborgd in de organisatie.

Promotie van en communicatie over de mogelijkheden en het aanbod zijn van groot belang. Om de vitaliteit binnen de organisatie te versterken, is het van groot belang dat het onderwerp op verschillende manieren en langs verschillende wegen onder de aandacht wordt gebracht. Dit met als doel dat het onderwerp gaat leven binnen de organisatie en een onderdeel van de organisatiecultuur wordt.

Het vitaliteitskader moet samenhang hebben met de strategie, cultuur en het overige beleid van de organisatie. Het onderwerp vitaliteit moet geïntegreerd zijn in de organisatie. Wanneer vitaliteit binnen de organisatie een losstaand thema is, zal het resultaat van de aandacht voor vitaliteit minder zijn dan wanneer vitaliteit een onderdeel van het beleid en de organisatie cultuur wordt.

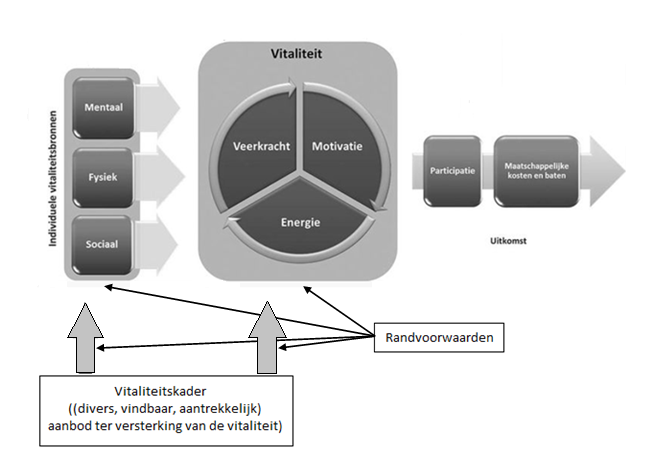
Het ontwikkelen van een vitaliteitskader is geen project met een einddatum. De aanpak en het aanbod moeten doorlopend doorontwikkeld worden. Daarbij is het van belang klein en realistisch te beginnen en door te ontwikkelen naar steeds grotere vormen. Op deze manier kan een goede basis gelegd worden voor vitaliteit binnen de organisatie. Daarbij kan vitaliteit geleidelijk een onderdeel worden van de organisatiecultuur.

Bij het door ontwikkelen is de participatie met de doelgroep belangrijk. Dit om achter sterke punten, verbeterpunten, wensen, ervaringen en behoeften vanuit de medewerkers te komen. Deze informatie dient als goede basis voor verdere vernieuwingen.

3.6 Best practicesHogeschool Leiden is niet de enige werkgever die aandacht (wil) beste(e)d(en) aan de vitaliteit van de medewerkers. Verschillende organisaties en ook hogescholen besteden aandacht aan de vitaliteit binnen de organisatie. In deze paragraaf worden enkele praktijkvoorbeelden, die als succesvol ervaren zijn, beschreven. Dit met als doel dat er van de andere, voorgaande organisaties geleerd kan worden. De best practices zijn toegespitst op hogescholen. Dit om ervoor te zorgen dat de voorbeelden ook toepasbaar zijn binnen Hogeschool Leiden. Voorbeelden vanuit organisaties vanuit een geheel andere branches zijn niet altijd relevant voor een hogeschool. Dit omdat de context en situatie vaak anders is.  
De informatie vanuit deze paragraaf wordt meegenomen in het ‘eigen onderzoeksmodel’ (par. 3.7) en kan, voor zover relevant, meegenomen worden in de aanbevelingen (hoofdstuk 8).

*Hogeschool Utrecht*Hogeschool Utrecht is één van de vooruitstrevendste hogescholen op het gebied van vitaliteit. Zo worden er bijvoorbeeld vanuit de hogeschool lezingen gegeven over hoe een hogeschool of andere organisatie kan bijdragen aan de vitaliteit van de medewerkers.

Hogeschool Utrecht (Z.D.) heeft voor haar eigen medewerkers een breed en divers aanbod ten behoeve het versterken van de vitaliteit gerealiseerd. Op een speciale site van Hogeschool Utrecht staat dit aanbod gepresenteerd. Hierbij staat alle relevante informatie en data weergeven.  
De Hogeschool Utrecht biedt zowel langdurige trajecten, workshops als individuele faciliteiten ter bevordering de vitaliteit aan. Daarbij zijn er mogelijkheden ter bevordering de teamvitaliteit, het werkplezier, bewegen, voeding en ontspanning. Ook worden er acties georganiseerd waarbij medewerkers individueel of in teamverband iets kunnen winnen.   
De geplande acties, relevante informatie, informatie over de Duurzame Inzetbaarheid uren (DI- uren) en andere verschillende vitaliteit- gerelateerde onderwerpen worden bij elkaar gepresenteerd op één site. Dit zorgt ervoor dat het aanbod er volledig, breed en divers uitziet, makkelijk te vinden is en duidelijk gepresenteerd wordt. Door foto’s en filmpjes van voorgaande activiteiten wordt het aanbod aangevuld en aantrekkelijk gemaakt.

*Hogeschool van Amsterdam*Hogeschool van Amsterdam (2015) besteed ook aandacht aan de vitaliteit van haar medewerkers. Hierbij wordt sterk ingezet op een goede werk- en privé balans. Om een goed werk- privé balans te realiseren worden verlofregelingen, thuiswerkmogelijkheden en een aantal andere mogelijkheden aangeboden.  
Ook op andere aspecten van de vitaliteit zet de Hogeschool van Amsterdam in. Zo worden er verschillende workshops voor een individuele medewerker of voor in teamverband aangeboden. Daarbij gaat de Hogeschool van Amsterdam actief met de medewerkers het gesprek aan over de vitaliteit, werkdruk, werk-privé balans en de samenwerking binnen de organisatie.  
Eén keer per jaar organiseert de Hogeschool van Amsterdam een vitaliteitsweek. Deze week heeft als doel dat het onderwerp onder de aandacht gebracht wordt en het aanbod gepromoot wordt.  
Het gehele beleid rondom de vitaliteit binnen de Hogeschool van Amsterdam heeft de hogeschool vastgelegd in een vitaliteitskader. Dit vitaliteitskader is erop gericht dat de medewerkers, teams en leidinggevende oog hebben voor vitaliteit, inzicht krijgen in de eigen vitaliteit en met elkaar hierover in gesprek gaan.

## 3.7 Eigen onderzoeksmodel

In deze paragraaf wordt het ‘eigen onderzoeksmodel’ weergeven. Aan de hand van dit model wordt het onderzoek (verder) vorm gegeven. Het eigen onderzoeksmodel is door de auteur vormgegeven, maar gebaseerd op de beschreven theorie. Er wordt niets anders dan al beschreven weergeven. De informatie wordt alleen schematisch en in verhouding tot elkaar gepresenteerd. Dit zodat een duidelijk beeld ontstaat op basis waarvan het onderzoek uitgevoerd wordt. In figuur 5 staat het eigen onderzoeksmodel weergeven. Het eigen onderzoeksmodel wordt in de hierna volgende tekst toegelicht.

Figuur : Eigen onderzoeksmodel

Het eigen onderzoeksmodel heeft overeenkomsten met de ‘best theory’. Ten opzichte de ‘best theory’ zijn de factoren ‘sociaal demografische kenmerken’ en ‘omgeving’ weggelaten. Dit omdat deze factoren buiten het bereik van een werkgever vallen en hierdoor geen relevantie hebben voor dit onderzoek.

Ook zijn factoren toegevoegd. Namelijk de factoren: ‘vitaliteitskader’ en ‘randvoorwaarden’. Deze zijn op basis van paragraaf 3.5 en 3.6 toegevoegd. Dit om duidelijk te maken hoe aandacht vanuit de werkgever zich verhoudt tot de vitaliteit van een medewerker.  
Een vitaliteitskader of aandacht van de werkgever voor de vitaliteit van de medewerker kunnen een positief bijdrage leveren aan de individuele vitaliteitsbronnen en de vitaliteit van een medewerker. De mate van bijdrage is afhankelijk van de randvoorwaarden zoals die beschreven staan in par. 3.5. Daarnaast kunnen de randvoorwaarden zelfstandig invloed uitoefenen op de individuele vitaliteitsbronnen en vitaliteit van een medewerker. Zo kan bijvoorbeeld een achterliggende factor van een vitaliteit gerelateerd probleem negatieve invloed hebben op de individuele vitaliteitsbronnen en de vitaliteit van een medewerker.

3.8 DeelconclusieVitaliteit

* De vitaliteit van een individu bestaat uit- en wordt gekenmerkt door de veerkracht, motivatie en energie van diegene.
* De totale vitaliteit bestaat uit- en valt onder te verdelen in verschillende soorten van vitaliteit. Namelijk de sociale vitaliteit, de mentale vitaliteit, (de spirituele vitaliteit) en de fysieke vitaliteit.
* Een sterke vitaliteit voorkomt niet alleen ziekte(verzuim) en slijtage maar resulteert ook in een grotere productiviteit, weerbaarheid en welbevinden.

Randvoorwaarden  
Om als werkgever de vitaliteit van de medewerkers te versterken, dient er rekening gehouden te worden met een aantal randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden zijn:

* Draagvlak binnen de organisatie voor het onderwerp;
* Het aanpakken van achterliggend problematiek;
* Promotie en communicatie van het onderwerp en het aanbod vanuit de werkgever;
* Samenhang met de organisatiecultuur en ander organisatiebeleid;
* Continue ontwikkeling van het aanbod vanuit de werkgever;
* Participatie met - en van de medewerkers.

Best practices  
De overeenkomst in beide praktijkvoorbeelden is dat:

* Een breed vitaliteitsaanbod aangeboden wordt;
* Het aanbod hogeschool breed gebundeld is;
* Het aanbod en de informatie, aangevuld door foto’s, filmpjes en andere content van voorgaande acties, aantrekkelijk gepresenteerd zijn.

# 4: Methode

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de doelstelling van het onderzoek behaald – en de hoofd- en deelvragen beantwoord worden. Hierbij wordt de onderzoeksmethode beschreven en de keuze voor deze methode onderbouwd.   
De doelstelling van dit onderzoek luidt: “*Door middel van dit onderzoek wordt inzicht verkregen in de wijze waarop Hogeschool Leiden de medewerkers optimaal kan ondersteunen bij het versterken van de vitaliteit. Op basis van dit inzicht worden concrete aanbevelingen gedaan om de medewerkers optimaal in staat te stellen hun vitaliteit daadwerkelijk te versterken.”* Om dit te realiseren is het nodig inzicht te krijgen in de huidige situatie met betrekking tot vitaliteit binnen Hogeschool Leiden. Het onderzoeksdesign van het onderzoek is te typeren als een ‘survey’. Daarbij is het onderzoek een beschrijvend onderzoek. Op basis van de resultaten wordt beschreven op welke aspecten Hogeschool Leiden moet inzetten om de vitaliteit binnen de organisatie te versterken en welke aspecten als sterk ervaren worden.  
Er is gekozen voor deze invulling van het onderzoek omdat dit relevant is voor de organisatie. De Dienst HRM van Hogeschool Leiden wil, onder andere naar aanleiding van het stijgen van het (ziekte)verzuimpercentage, sterker inzetten op preventief verzuimbeleid. Een belangrijk onderdeel hierbij is het versterken van de vitaliteit van de medewerkers van de hogeschool. Om een goede basis te hebben voor het door ontwikkelen van het ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’ is het van belang dat er inzichtelijk gemaakt wordt wat de huidige situatie op het gebied van vitaliteit binnen de hogeschool is, hoe de vitaliteit versterkt kan worden en wat de wensen en behoefte van de medewerkers van de hogeschool met betrekking tot vitaliteit zijn. Dit wordt onderzocht in dit onderzoek.

Het vervolg van dit hoofdstuk zal onderverdeeld worden aan de hand van de punten: vooronderzoek (4.1), theoretisch onderzoek (4.2) en praktijk onderzoek (4.3).

4.1 VooronderzoekVoorafgaand aan het theoretisch en praktijk onderzoek is vooronderzoek gedaan. Dit om de context van het vraagstuk duidelijk te krijgen. Het duidelijk krijgen van de context is van belang om een passend, doelgericht onderzoek te kunnen doen. Daarbij is de afstemming tussen opdrachtgever en onderzoeker van groot belang.  
Het vooronderzoek is hoofdzakelijk gebaseerd op gesprekken en deskresearch. Samen met de opdrachtgever is verschillende keren afgestemd over het kader van het onderzoek. Daarbij zijn de context en de aanleiding van het onderzoek verhelderd en het doel van het onderzoek vastgesteld.  
De situatieschets, zoals die beschreven staat in dit rapport, is hoofdzakelijk gebaseerd op deskresearch. Informatie over de organisatie, landelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen binnen de organisatie zijn hoofdzakelijk verkregen via internet. Voor gedetailleerde informatie betreffende de bronnen wordt verzocht de bronvermelding te raadplegen.

Voor verder verdieping in het onderwerp vitaliteit, is overlegd met (naam) (Lector voor faculteit Z en projectleider van het Centrum voor Vitaliteit). Samen met hem en de opdrachtgever is de aanpak voor het onderzoek ontwikkeld. (naam) is hierbij berokken omdat hij veel kennis op het gebied van vitaliteit heeft en daarnaast ook veel ervaring heeft met onderzoek doen.

*Probleemformulering*  
De hoofdvraag is naar aanleiding van de doelstelling opgesteld. Wanneer de hoofdvraag beantwoord wordt, wordt de doelstelling gerealiseerd.  
Bij het opstellen van de deelvragen is onderscheid gemaakt tussen deskresearch en fieldresearch. Dit omdat de deelvragen respectievelijk beantwoord worden in het theoretisch kader en de resultaten.   
De deelvragen die in het theoretisch kader beantwoord worden, zijn beantwoord door middel van deskresearch. De eerste twee deelvragen hebben als doel het verhelderen van het onderwerp vanuit de theorie. Dit dient als basis voor het onderzoek en is bijvoorbeeld als uitgangspunt gehouden bij de enquête (zie par. 4.3). De derde deelvraag is gericht op de ervaringen van andere organisaties. Dit heeft als doel om van andere organisaties te leren. Er is voor gekozen om dit mee te nemen in het onderzoek, omdat op deze wijze voorkomen kan worden dat onnodig middelen, in de vorm van tijd, geld en energie, verbruikt worden.

De laatste drie deelvragen worden beantwoord door fieldresearch en zijn gericht op de huidige situatie, de bijbehorende knelpunten, de verbetermogelijkheden en de wensen en behoeften van de medewerkers van Hogeschool Leiden betreffende hun vitaliteit. Deze informatie kan als basis dienen voor het ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’. Deze deelvragen worden beantwoord op basis van resultaten verkregen door een enquête en duiding van deze resultaten door middel van interviews (zie par. 4.3).

Voor de hele probleemstelling geldt dat het is opgesteld in overleg met de opdrachtgever. Dit om ervoor te zorgen dat de verwachtingen van beide kanten reëel zijn en aan de verwachtingen wordt voldaan.

4.2 Theoretisch onderzoekHet theoretisch onderzoek is gedaan door middel van deskresearch. Het theoretisch onderzoek heeft als doel om het onderwerp vanuit de theorie te belichten. De theorie dient als basis en uitgangspunt voor het verdere onderzoek. Zo wordt bijvoorbeeld aan de hand van het theoretisch onderzoek de enquête opgesteld (zie par. 4.3).

In de eerste paragraaf van het theoretisch kader zijn drie definities van het begrip vitaliteit weergeven. Er is gekozen voor deze definities omdat zij het onderwerp van verschillende kanten benaderen. De definitie van Strijk wordt voor het verdere onderzoek gebruikt. Dit omdat deze definitie het volledigst ingaat op de dimensies van vitaliteit. Dit waar andere definities vooral de gevolgen van vitaliteit beschrijven. Deze definities zijn wel meegenomen in het onderzoek, omdat de definities gezamenlijk een goed algemeen beeld geven van het begrip vitaliteit.

Bij de beschrijving van de bepalende factoren van vitaliteit is de theorie van Covey toegepast. Covey benadert de basis van vitaliteit op een gestructureerde manier. Dit waar bijvoorbeeld Van Vuuren enkel voorbeelden van belangrijke factoren benoemt.   
Covey deelt de totale vitaliteit op in vier vormen van vitaliteit. Deze vormen van vitaliteit zijn goed meetbaar te maken met behulp van verschillende indicatoren. Deze indicatoren zijn met behulp van verschillende theorieën samen gesteld. Er zijn verschillende theorieën voor de indicatoren gebruikt omdat op deze manier een goed, breed beeld van de vormen van vitaliteit verkregen wordt.

Om de toegevoegde waarde van vitaliteit (in organisaties) te weergeven is de theorie van Bakker en Demerouti gebruikt. Zij brengen de vitaliteit (als onderdeel van de bevlogenheid) in nauw verband met de prestaties van een individu. Daarbij is vanuit verschillende theorieën een toelichting gegeven op de rol van vitaliteit. Dit om een breed gedragen beeld te schetsen van de rol van vitaliteit.

Als best theory is de theorie van Strijk *et al* (2015) gebruikt. Deze theorie omvat alle theorie die beschreven is in het voorgaande en is gemakkelijk te begrijpen. Daarnaast is deze theorie een goed uitgangspunt omdat de theorie getoetst is in de praktijk.

Om meer duidelijkheid te geven over het toepassen van een vitaliteitskader ter versterking van de vitaliteit van medewerkers, is beschreven in hoeverre bekend is of en welke HR- praktijken bijdragen aan de vitaliteit van een medewerker. Ook zijn randvoorwaarden voor het implementeren van een vitaliteitskader beschreven. Hierdoor kan bijgedragen worden aan het implementeren van het vitaliteitskader, Hogeschool Leiden. Deze randvoorwaarden kunnen toegepast worden bij het ontwikkelen van aanbevelingen.

Bij het onderdeel best practices is gekozen voor de Hogeschool Utrecht. De Hogeschool Utrecht besteed veel aandacht aan de vitaliteit van hun medewerkers. Doordat zij dit al langere periode doen, kan er geleerd worden van de ervaringen van de hogeschool Utrecht. Ook is onderzoek gedaan naar de aandacht voor vitaliteit binnen de Hogeschool van Amsterdam. Deze hogeschool biedt net als de Hogeschool Utrecht een breed aanbod ter bevordering van de vitaliteit aan. Informatie over het vitaliteitsbeleid en –aanbod is gegenereerd door middel van deskresearch. In eerste instantie is overwogen om bij de hogescholen langs te gaan en het gesprek aan te gaan over de vitaliteit binnen de hogeschool. Dit is echter vanuit praktisch oogpunt vooralsnog niet gedaan. Dit omdat het niet mogelijk was om binnen een passend tijdspad een afspraak in te plannen.

4.3 PraktijkonderzoekHet praktijkonderzoek vormt het grootste en belangrijkste deel van het onderzoek. Met het praktijkonderzoek wordt, naar verwachting, daadwerkelijk aangetoond hoe de huidige situatie binnen Hogeschool Leiden betreffende de vitaliteit is en hoe de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden versterkt kan worden. Hiermee kan een groot deel van de hoofdvraag en deelvragen 4 t/m 6 beantwoordt worden.

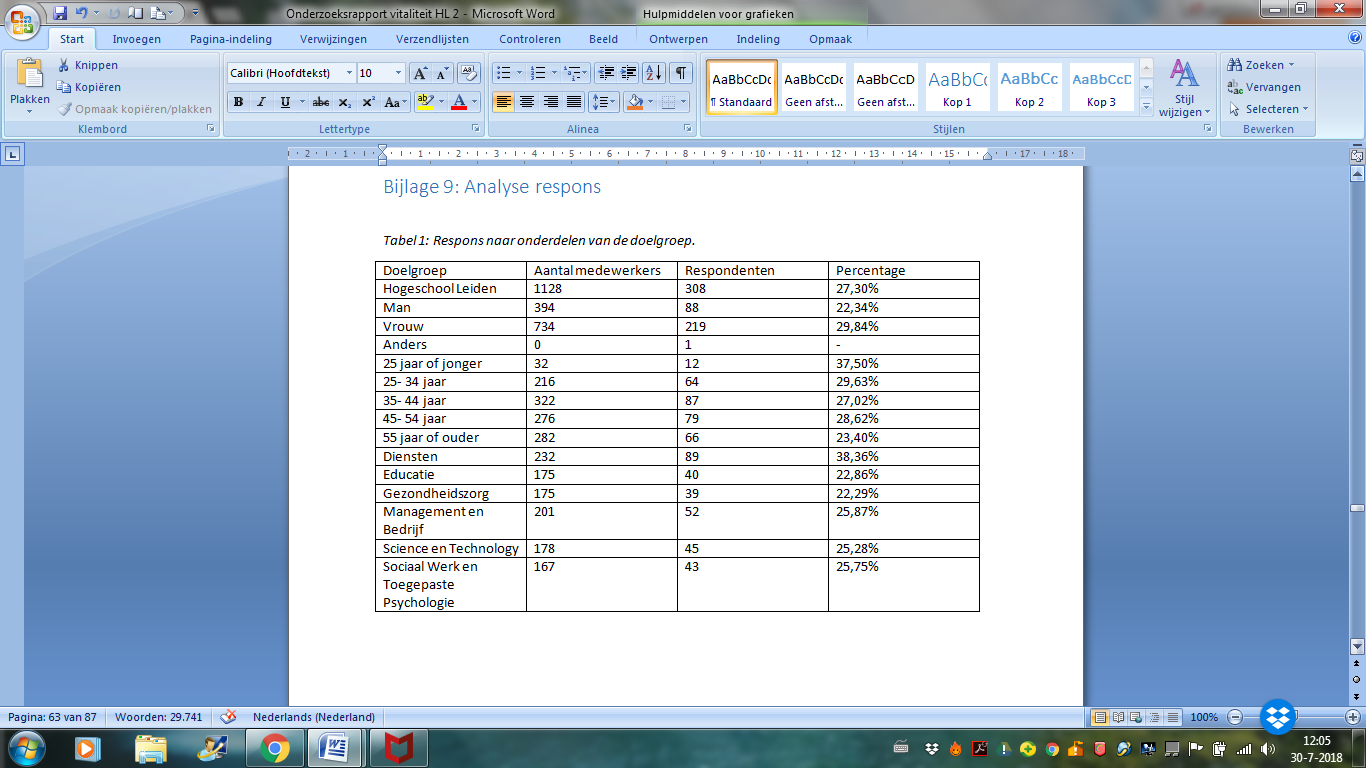
*Onderzoeksvorm*  
Bij het praktijkonderzoek is gekozen voor een kwantitatieve - aangevuld met een kwalitatieve vorm. Hiervoor is gekozen omdat door middel van kwantitatief onderzoek in een korte periode een grote groep onderzocht kan worden. Hierdoor neemt de representativiteit van de resultaten toe.  
Ook de objectiviteit van de resultaten neemt (naar verwachting) toe. Bij kwantitatief onderzoek is de invloed van de onderzoeker op de resultaten kleiner dan bij kwalitatief onderzoek. Zeker wanneer met een gevalideerde vragenlijst gewerkt wordt.  
Daarbij wordt op een eenduidige manier onderzocht, waardoor resultaten van de verschillende subgroepen (faculteiten, geslachten en leeftijdsgroepen) met elkaar vergelijken kunnen worden. De voorwaarde hiervoor is dat het responspercentage per (sub)doelgroep hoog genoeg is. Een ander voordeel van de beschreven aanpak is dat het onderzoek na enkele jaren herhaald kan worden en de gerealiseerde progressie aangetoond kan worden.   
Om de resultaten, verkregen door kwantitatief onderzoek, duiding en diepgang te geven, wordt kwalitatief onderzoek naar aanleiding van de resultaten gedaan. Hierdoor wordt, naar verwachting, meer inzicht verkregen in de resultaten, kunnen uitspraken gedefinieerd worden en kunnen eventuele relaties of oorzaken tussen/achter resultaten aangetoond worden.

*Respondenten*  
Bij het onderzoek behoren alle medewerkers van Hogeschool Leiden tot de doelgroep. Vanuit dit oogpunt zijn alle medewerkers van Hogeschool Leiden uitgenodigd om deel te nemen aan het kwantitatieve onderzoek (enquête). Er is niet voor gekozen om een enquête uit te zetten onder bijvoorbeeld de medewerkers van één faculteit en/of dienst, omdat de verwachting is dat de respons per faculteit en dienst kan verschillen. Ook is er niet voor gekozen om een aantal mensen per faculteit en dienst te bevragen, omdat er door de huidige aanpak (naar verwachting) absoluut gezien meer reacties ontvangen worden. Hierdoor worden verschillende meningen achterhaald en wordt er een duidelijker en breder beeld geschetst. Ook al leidt dit tot een relatief lagere respons.  
Bij het kwalitatieve onderzoek is een aselecte steekproef genomen. De respondenten zijn niet vooraf vastgesteld. Bij de interviews zijn verschillende medewerkers gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Hierbij zijn willekeurige medewerkers gevraagd van verschillende faculteiten. Wel is gestuurd op het feit dat van alle faculteiten en van de diensten ten minste één respondent is meegenomen.

*Vragenlijst*  
De vragenlijst die gebruikt is voor het onderzoek bestaat uit een aantal onderdelen (zie Bijlage 4: Vragenlijst).   
Vraag 1 t/m 3 zijn vragen betreffende personalia van de respondent. Door middel van deze vragen kan de respons geanalyseerd worden op basis van leeftijd, geslacht en faculteit.   
Vraag 4 t/m 19 zijn afkomstig uit een gevalideerde vragenlijst. Deze vragenlijst heet Vita-16 en meet de vitaliteit van een individu door de kracht betreffende de verschillende dimensies met behulp van bepalende indicatoren vast te stellen. Van het onderzoeksmodel (par. 3.7) wordt door middel van deze vragen de vitaliteit op basis van de drie dimensies gemeten. Van het onderzoeksmodel is dit het middelste gedeelte wat ook in het theoretisch kader (Hoofdstuk 3) weergeven staat als Figuur 1: *Dimensies vitaliteit.* De vragenlijst is in zijn geheel, onaangepast overgenomen en in de vragenlijst opgenomen. De vraagstelling, schaalindeling en omschrijving komen geheel overeen. Voor het gebruik van deze vragenlijst is toestemming gevraagd en gekregen van de auteurs. Dit onder de voorwaarde dat de vragenlijst volledig, onaangepast zou worden gebruikt. De vragen zijn toegevoegd aan de enquête om aan te tonen hoe sterk de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is, in welke mate de afzonderlijke dimensies versterking behoeven en zodat na uitvoering van een resultaatmeting de progressie aangetoond kan worden. Er is gekozen om deze vragenlijst te gebruiken ten opzichte andere vragenlijsten, omdat deze vragenlijst als enige aantoonbaar gevalideerd is. Door het gebruik van een gevalideerde vragenlijst, wordt gegarandeerd dat daadwerkelijk het onderwerp gemeten wordt. Daarbij leent de vragenlijst zich voor een eventuele resultaatmeting.  
Vraag 20 t/m 22 hebben als doel om te achterhalen welke behoefte de medewerkers van Hogeschool Leiden hebben betreffende het versterken van de vitaliteit. Hierbij wordt per dimensie gevraagd of de respondent de behoefte heeft om deze dimensie te versterken. Bij de beantwoording is gekozen voor een 5 puntsschaal. Dit om de mate van behoefte te achterhalen. Er is geen 1-10 schaal toegepast omdat zowel positieve- als negatieve antwoordmogelijkheden benodigd zijn naar aanleiding van de vraagstelling.   
Vraag 23 heeft als doel om de concrete behoefte vanuit de medewerkers ten behoeve het versterken van de vitaliteit te achterhalen. Door deze vraag ontstaat er een duidelijker beeld over de behoefte vanuit de medewerkers. Door dit duidelijker beeld kan HR doelgericht, concrete faciliteiten realiseren binnen Hogeschool Leiden. Er is voor gekozen om geen antwoordopties te geven. Dit om de respondent alle vrijheid te geven zijn behoefte te uiten.  
Vraag 24 heeft als doel om te achterhalen of het huidige aanbod binnen Hogeschool Leiden betreffende het versterken van de vitaliteit ook daadwerkelijk bijdraagt aan de vitaliteit aldus de medewerker. Daarnaast biedt het stellen van deze vraag de mogelijkheid om vraag 25a of -b te stellen. Er is voor de twee antwoordmogelijkheden gekozen om door middel van deze vraag een voorselectie te maken voor vraag 25a of –b.  
Vraag 25a heeft als doel om te achterhalen welke faciliteiten binnen Hogeschool Leiden goed werken. Dit met als doel dat deze faciliteiten hogeschool breed gebundeld kunnen worden. Bij de vraagstelling zijn met opzet geen antwoordopties gegeven. Dit omdat onvoldoende duidelijk is wat er in het kader van vitaliteit allemaal mogelijk is binnen Hogeschool Leiden. De verwachting is dat wanneer een respondent opties gegeven zou zijn, informatie achtergebleven zou zijn.   
Vraag 25b heeft als doel om te achterhalen waar het huidige aanbod in tekort komt. Uit de respons van deze vragen kunnen lessen getrokken worden voor het vernieuwde vitaliteitskader, Hogeschool Leiden. Bij de beantwoording is het van belang dat de respondent alle ruimte heeft zijn ervaringen te delen. Hierom is gekozen voor geen antwoordopties.  
Vraag 26 heeft als doel om de respondent de ruimte te geven voor aanvullende vragen/opmerkingen.

*Procedure*  
De procedure betreffende het uitzetten van de vragenlijst heeft er als volgt uitgezien.  
Voor het online beschikbaar maken van de vragenlijst werd hulp gezocht bij het Centrum voor Vitaliteit. Zij beschikken over middelen om de vragenlijst gebruiksvriendelijk en zonder beperkingen aan te bieden aan de medewerkers. Daarbij is vanuit het Centrum voor Vitaliteit de bereidwilligheid uitgesproken om te helpen bij het onderzoek en het uitzetten van de enquête.  
Voorafgaand aan het uitzetten van de vragenlijst werden de HR-collega’s en enkele andere gevraagd de wervende tekst, uitleg en vragenlijst door te nemen en van feedback te voorzien.  
Met Marketing en Communicatie (M&C) werd contact opgenomen over het uitzetten van de vragenlijst binnen Hogeschool Leiden. Daarbij werd gevraagd de wervende tekst, uitleg en vragenlijst te redigeren en uit te zetten.  
De looptijd van de enquête was van 3 april 2018 tot 23 april 2018.  
De vragenlijst is via de volgende kanalen uitgezet:

* Directeur HRM; de directeur HRM werd gevraagd alle andere directeuren te motiveren om medewerkers deel te laten nemen aan het onderzoek (zie Bijlage 2: E-mail aan directeuren binnen Hogeschool Leiden).
* HR; in het overleg van 3 april werd het onderzoek gepresenteerd. Daarbij werden de HR-collega’s gevraagd actief het onderzoek te promoten binnen de hogeschool.
* Mijn.hsleiden.nl; een nieuwsartikel op mijn.hsleiden.nl waarin het onderzoek toegelicht werd en de medewerker gestimuleerd werden deel te nemen aan het onderzoek. Uiteraard met daarbij de link naar de enquête (zie Bijlage 3: Tekst artikel mijn.hsleiden.nl).
* Nieuwsbrief; een item in de wekelijkse nieuwsbrief met daarbij een link naar de enquête en een link naar de uitgebreidere informatie op mijn.hsleiden.nl (zie Bijlage 5: Tekst nieuwsbrief, Hogeschool Leiden, 5 april 2018).
* Mail; op 17 april 2018 is per mail een reminder, met daarin de uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek, gestuurd. De medewerkers die al op de knop: ‘Start de enquête’ geklikt hadden, werden uit de maling gelaten (zie Bijlage 6: Reminder per e-mail).

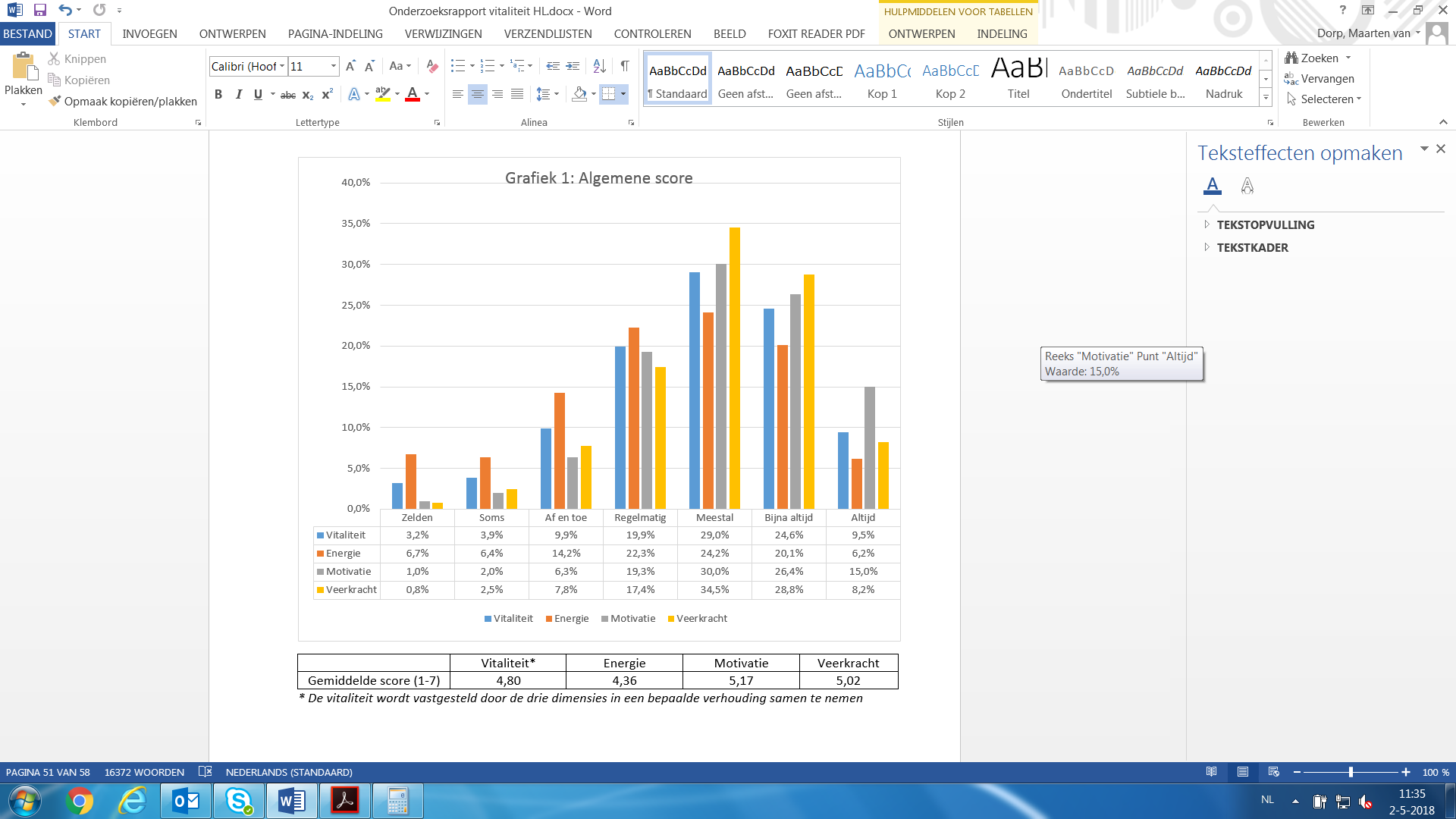
*Respons*Bij het praktijkonderzoek is een gemiddeld responspercentage van 27,30% behaald. Dit percentage is niet hoog, wel voldoende. De totale populatie bestaat uit 1.128 medewerkers waardoor bij het uitgaan van een gangbaar foutenmarge van 5%, betrouwbaarheidsniveau van 95% en mate van spreiding van 50% minimaal 287 respondenten nodig zijn (Steekproefcalculator, Z.D.). Het kwalitatief onderzoek kent na het schonen van de data 308 respondenten en komt hiermee (net aan) boven het minimum uit. Een hoger responspercentage had de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot doordat met meer zekerheid gesteld zou kunnen worden dat de resultaten representatief voor de organisatie zijn.  
In ‘figuur 6: Respondenten’ is weergeven in welke mate de verschillende onderdelen van de doelgroep vertegenwoordigd zijn bij het onderzoek. Over het algemeen zijn alle categorieën goed vertegenwoordigd. Wanneer specifieker gekeken wordt naar het aantal respondenten per geslacht, valt op dat vrouwen absoluut gezien zeer sterk vertegenwoordigd zijn in het onderzoek. Relatief gezien is het verschil minder groot, omdat vrouwen in de organisatie oververtegenwoordigd zijn. De categorie ‘anders’ is moeilijk te plaatsen. Het personeelssysteem kent alleen de categorieën ‘mannen’ en ‘vrouwen’. Één respondent heeft echter bij de enquête gekozen voor de categorie ‘anders’.   
De respons per leeftijdsgroep verschilt. Alle leeftijdsgroepen zijn relatief gezien goed vertegenwoordigd. Absoluut gezien is de respons voor de leeftijdsgroep ’25 jaar of jonger’ laag. Omdat de respons bij deze leeftijdsgroep relatief gezien wel hoog is, wordt verwacht dat de respons niet te laag is om op basis hiervan uitspraken te doen over de gehele leeftijdsgroep.   
Bij de respons per faculteit valt op dat alle faculteiten ongeveer evenredig vertegenwoordigd zijn. Enkel de categorie ‘diensten’ heeft een fors hoger responspercentage.  
Over het geheel zijn de verschillende categorieën gelijkmatig vertegenwoordigd dat het mogelijk is onderling vergelijkingen te maken en uitspraken te doen over de gehele categorie. Alleen de categorie ‘anders’ vormt hierop de uitzondering.

Figuur 6: Respondenten

*Kwalitatief onderzoek*Om meer duiding te geven aan de resultaten die verkregen zijn door middel van kwantitatief onderzoek, is kwalitatief onderzoek gedaan. Bij dit kwalitatief onderzoek zijn willekeurige medewerkers van Hogeschool Leiden fysiek gevraagd mee te werken aan het onderzoek. De enige ‘selectie’ die hierbij heeft plaatsgevonden, is dat alle faculteiten en de diensten vertegenwoordigd zijn bij het kwalitatief onderzoek. Het aantal respondenten is vastgesteld op basis van de beschikbaarheid van de medewerkers. In totaal zijn twee dagen besteed aan het uitvoeren van het kwalitatief onderzoek. Het aantal bereid gevonden medewerkers in deze dagen komt overeen met het aantal respondenten.  
Er is voor gekozen bij de medewerkers in Hogeschool Leiden langs te gaan, hen te vragen om mee te werken aan het onderzoek en de bereid gevonden medewerkers te interviewen. Dit omdat het kwalitatief onderzoek in de laatste week van het schooljaar heeft plaats moeten vinden. De verwachting was dat het organiseren van een focusgroep, het regelen van respondenten voor diepte-interviews of het realiseren van een andere vorm van kwalitatief onderzoek te veel tijd in beslag zou nemen om daadwerkelijk in de laatste week van het schooljaar te kunnen realiseren.  
Met de respondenten zijn de resultaten van het kwantitatief onderzoek besproken. Hierbij is doorgevraagd naar de herkenbaarheid van de resultaten, de interpretatie van de resultaten door de respondent en de achterliggen de redenen volgens de respondenten. Dit om duiding te kunnen geven aan de resultaten en eventuele onderlinge verbanden te achterhalen.   
De interviews zijn uitgewerkt in Bijlage 10 t/m 17. In totaal is van alle faculteiten en van de diensten één iemand gesproken. De uitzondering hierop zijn faculteiten M&B en Techniek. Van beide faculteiten zijn twee medewerkers gesproken.

# 5: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek beschreven. Daarmee worden deelvraag 4 t/m 6 beantwoord. Zoals eerder aangegeven, zijn deelvraag 1 t/m 3 beantwoord in het theoretisch kader.   
Dit hoofdstuk heeft als doel om de bevindingen overzichtelijk weer te geven. Dit zodat een duidelijk uitgangspunt voor de aanbevelingen gerealiseerd wordt. In dit hoofdstuk worden alleen de belangrijkste resultaten beschreven. Dit omdat niet alle resultaten van dien aard zijn dat het relevant is deze expliciet te beschrijven in dit hoofdstuk. Voor een volledige analyse van de respons verkregen door het praktijkonderzoek wordt verwezen naar Bijlage 9: Analyse respons. De gegevens van deze bijlage dienen als basis voor dit hoofdstuk. In dit hoofdstuk zullen achtereenvolgens deelvraag 4 (5.1), 5 (5.2) en 6 (5.3) beantwoord worden.

****5.1 Deelvraag 4Deelvraag 4 luidt als volgt: “*Hoe vitaal zijn de medewerkers van Hogeschool Leiden?”.* Uit het praktijkonderzoek blijkt het volgende.

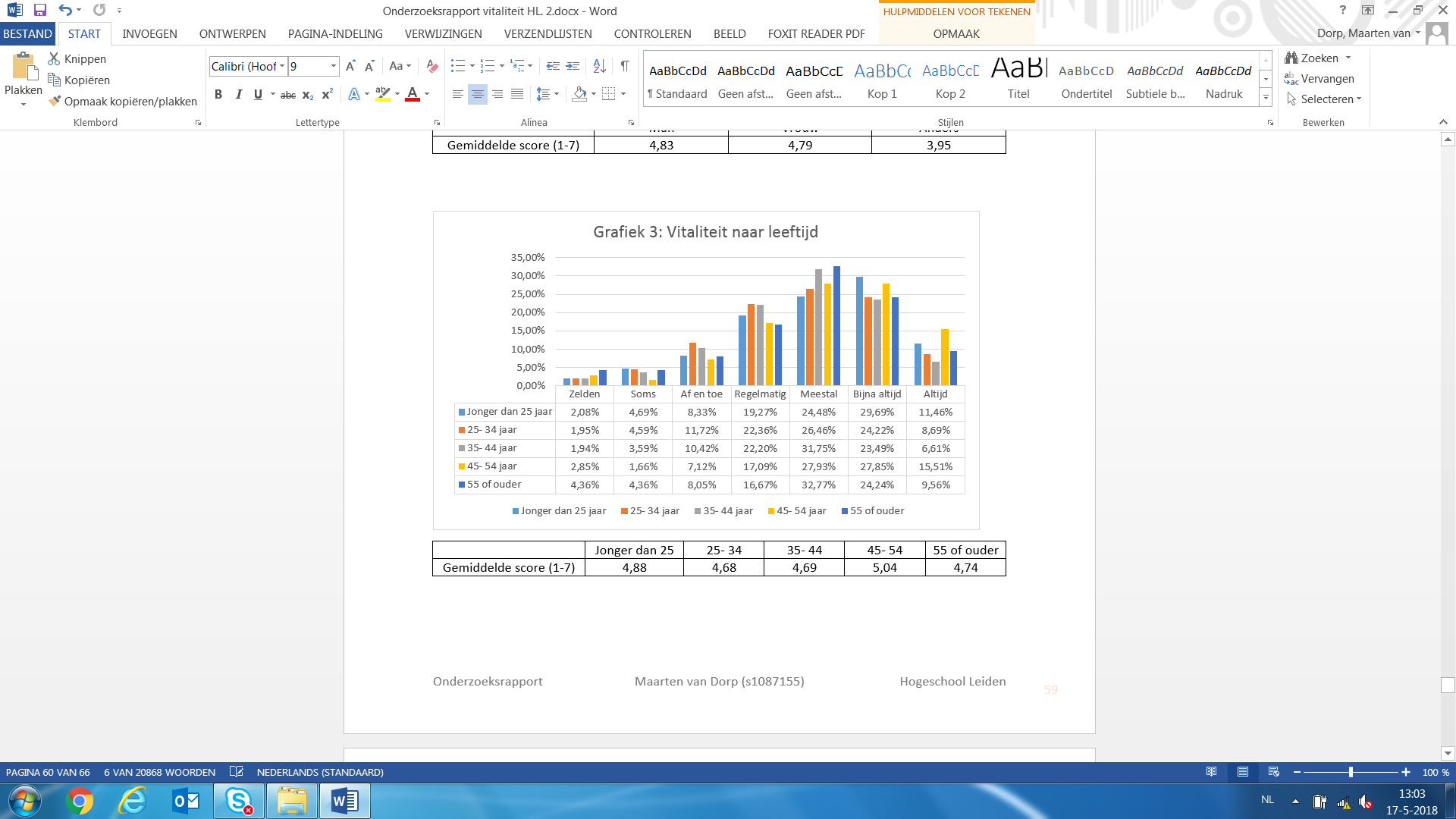
*Algemene score vitaliteit*  
Over het algemeen is de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden boven gemiddeld ten opzichte de vitaliteit binnen Nederland. De medewerkers van Hogeschool Leiden scoorden gemiddeld een 4,80 (op een 1-7 schaal) en het landelijk gemiddelde is 4,42 (J. Strijk, persoonlijke communicatie, 26 april 2018). De medewerkers van Hogeschool Leiden zijn dus redelijk vitaal. Toch kan er niet gesteld worden dat de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden beduidend sterker is dan landelijk gezien. Hogeschool Leiden valt namelijk in de categorie gemiddeld, die van 3,73 t/m 5,17 gaat (J. Strijk, persoonlijke communicatie, 26 april 2018). Pas bij een score boven de 5,17 kan gesteld worden dat de vitaliteit significant sterker is. De algemene score is grafisch weergeven in ‘Figuur 7: *Vitaliteit binnen Hogeschool Leiden’.*

Figuur 7: Vitaliteit binnen Hogeschool Leiden

*Dimensies*

In ‘Figuur 7: Vitaliteit binnen Hogeschool Leiden’ staat ook de score per dimensie weergeven. Wanneer specifieker gekeken wordt naar de drie afzonderlijke dimensies die bepalend zijn voor de vitaliteit, valt het volgende op. Waar de dimensies motivatie en veerkracht hoger scoren dan de vitaliteit, scoort de dimensie energie als enige dimensie gemiddeld onder de vitaliteit. De dimensies motivatie en veerkracht scoren gemiddeld respectievelijk 5,17 en 5,02 en de dimensie energie 4,36. Hiermee is de energie beduidend zwakker dan de andere twee dimensies. Ten opzichte het landelijke gemiddelde vallen alle drie de scores in de categorie gemiddeld (3,83- 5,32; 3,80- 5,39; 3,40- 5,19) en zijn boven het gemiddelde (4,54; 4,57; 4,20) (J. Strijk, persoonlijke communicatie, 26 april 2018). Net als bij de vitaliteit is de score betreffende de dimensies redelijk en niet significant hoger of lager dan het landelijke gemiddelde.

Bij het kwalitatief onderzoek komt naar voren dat het beeld van een lage/lagere energie herkend wordt door de respondenten. De hoofdoorzaak die voor de lage energie gegeven is, is de hoge werkdruk en roostering. De roostering is tevens een oorzaak voor de hoge werkdruk. Andere factoren voor de hoge werkdruk zijn: gebrekkige organisatie binnen de hogeschool (denk aan de inrichting van processen en systemen), weinig tijd voor nakijken en voorbereiden, veel vernieuwingen en een constante stroom van mails. Bij de roostering is aangeven dat het aantallen lesuren per dag sterk verschilt, de lessen niet goed aansluiten, lokalen ver uit elkaar liggen en dat lessen op ‘onmenselijke’ tijden zijn. Zowel de roostering en de organisatie binnen Hogeschool Leiden als (onderdeel van) de werkdruk zorgen ervoor dat energie bij de medewerkers weglekt (Bijlage 18: Analyseschema interviews).

*Leeftijd*Bij het kwantitatieve praktijkonderzoek is de respondenten gevraagd aan te geven in welke leeftijdsgroep zij zich bevinden. De leeftijdsgroepen zijn: jonger dan 25 jaar, 25-34 jaar, 35-44 jaar, 45-54 jaar en ouder dan 55 jaar.  
Uit de opdeling van de respons naar leeftijdsgroep (Figuur 8: *Vitaliteit naar leeftijd)* blijkt dat het resultaat per leeftijdscategorie soms verschilt. De groepen (van jong naar oud) scoren: 4,88; 4,68; 4,69; 5,04 en 4,74. De leeftijdsgroepen jonger dan 25 jaar en 45-54 jaar hebben een score boven het gemiddelde van de organisatie. Zeker de leeftijdsgroep 45-54 jaar scoort fors hoger dan de andere leeftijdsgroepen.

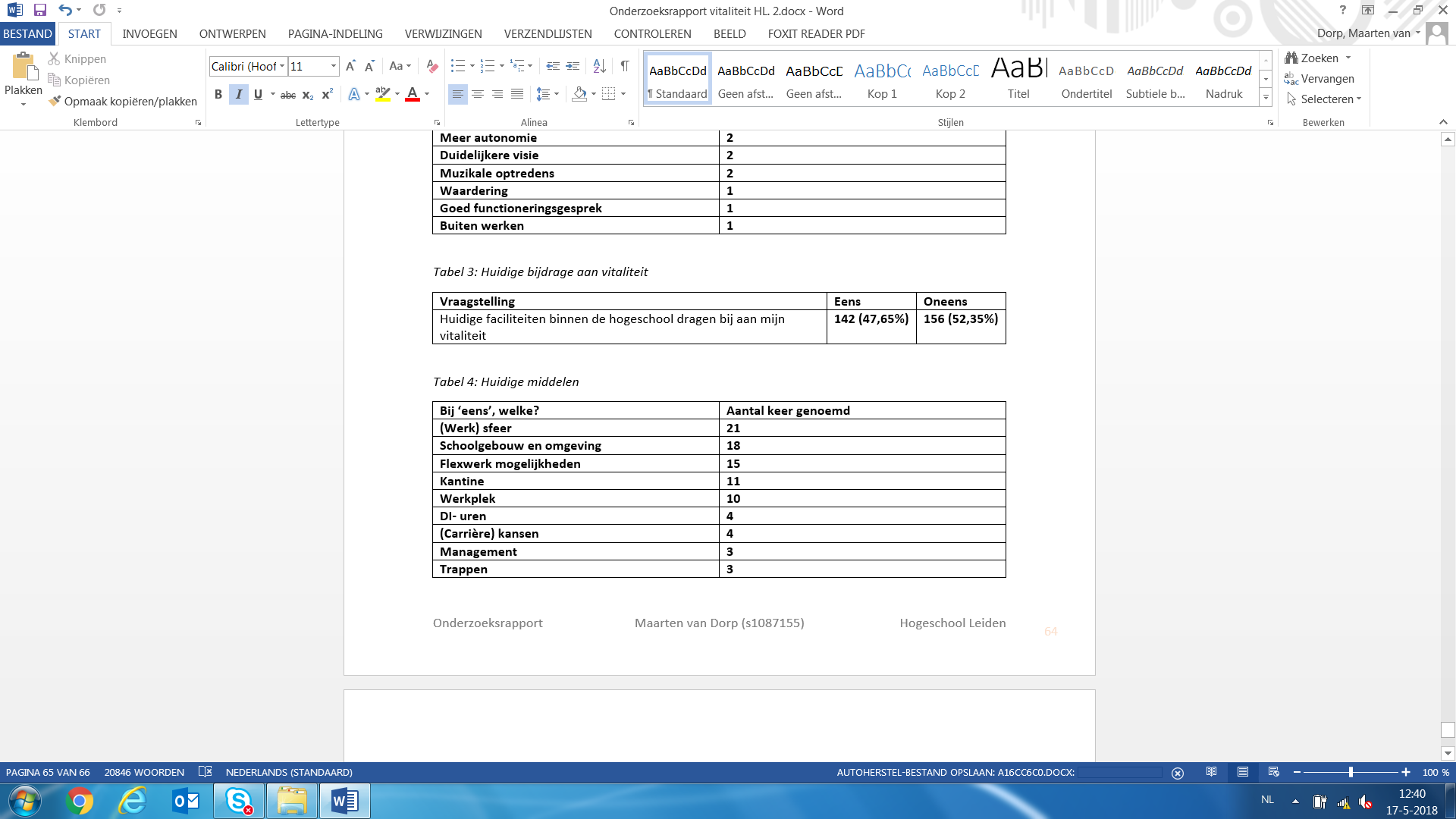
Figuur 8: Vitaliteit naar leeftijd

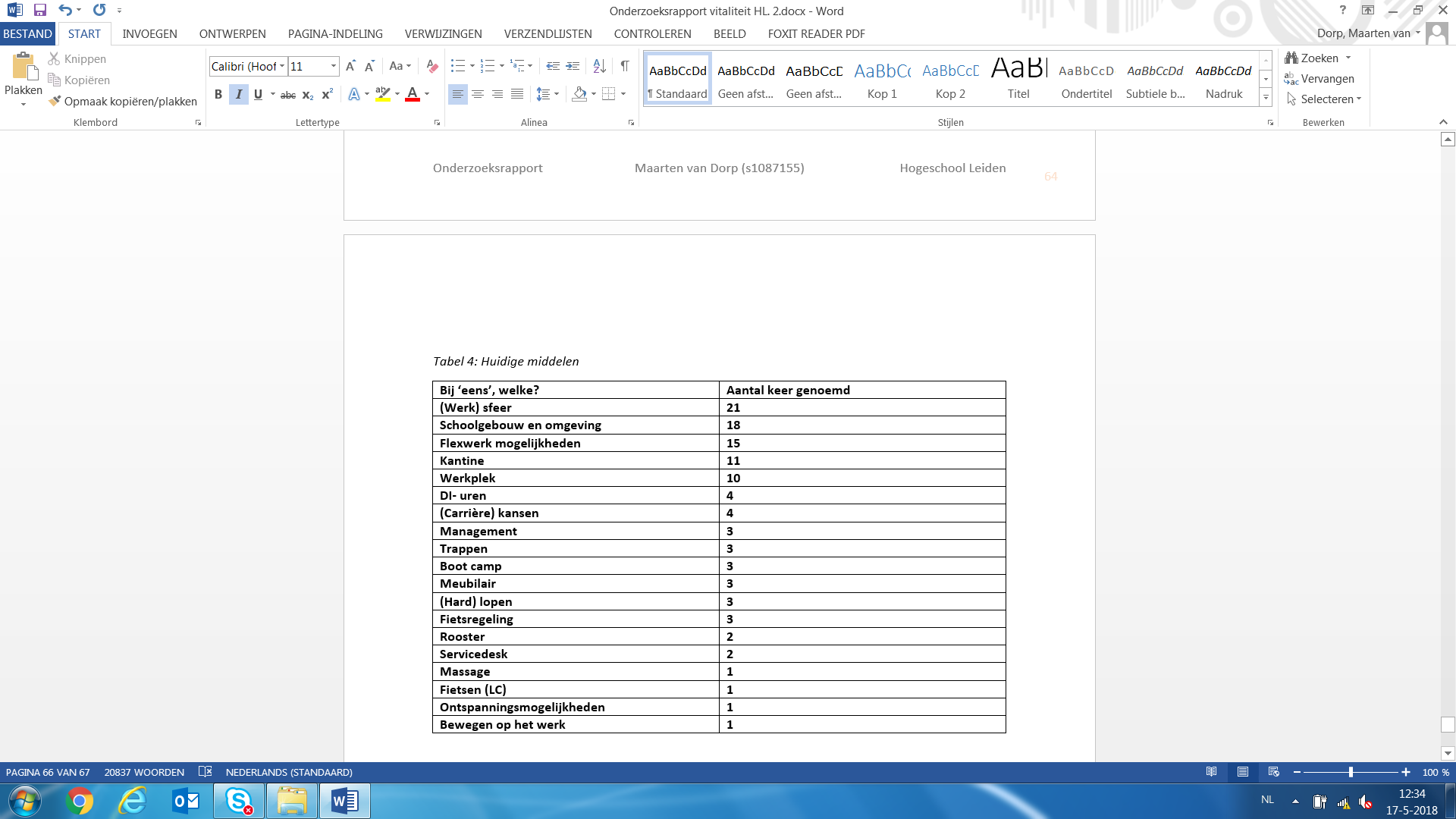
Bij het kwalitatief onderzoek gaan respondent 4 en 6 (Bijlage 13 en 15) in op het verschil tussen de leeftijdsgroepen en geven daarbij aan dat zij verwachten dat dit verschil hoofdzakelijk door de privésituatie komt. Medewerkers onder de 40 jaar hebben bijvoorbeeld vaker kleine kinderen dan medewerkers boven de 40 jaar. Het hebben van kleine kinderen kan een negatieve invloed hebben op de vitaliteit doordat bijvoorbeeld de slaap, rust en ontspanning wordt aangetast. Bij de groep jonger dan 25 jaar wordt opgemerkt dat deze groep nog erg jong is en vaak bruist van enthousiasme en energie.

*Uit de opdeling van de vitaliteit naar faculteit en geslacht of de verschillende dimensies per leeftijdsgroep zijn geen significante verschillen of opvallende gegevens naar voren gekomen. Deze opdelingen worden daarom ook niet gepresenteerd in dit hoofdstuk.*

## 5.2 Deelvraag 5

Deelvraag 5 luidt als volgt: “*Hoe ervaren de medewerkers van Hogeschool Leiden het huidige aanbod ter versterking van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden?”.* Bij de beantwoording van deze vraag wordt stil gestaan bij de stelling of het huidige aanbod bijdraagt aan de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden, wat er bijdraagt en wat redenen zijn voor het niet bijdragen van het huidige aanbod.

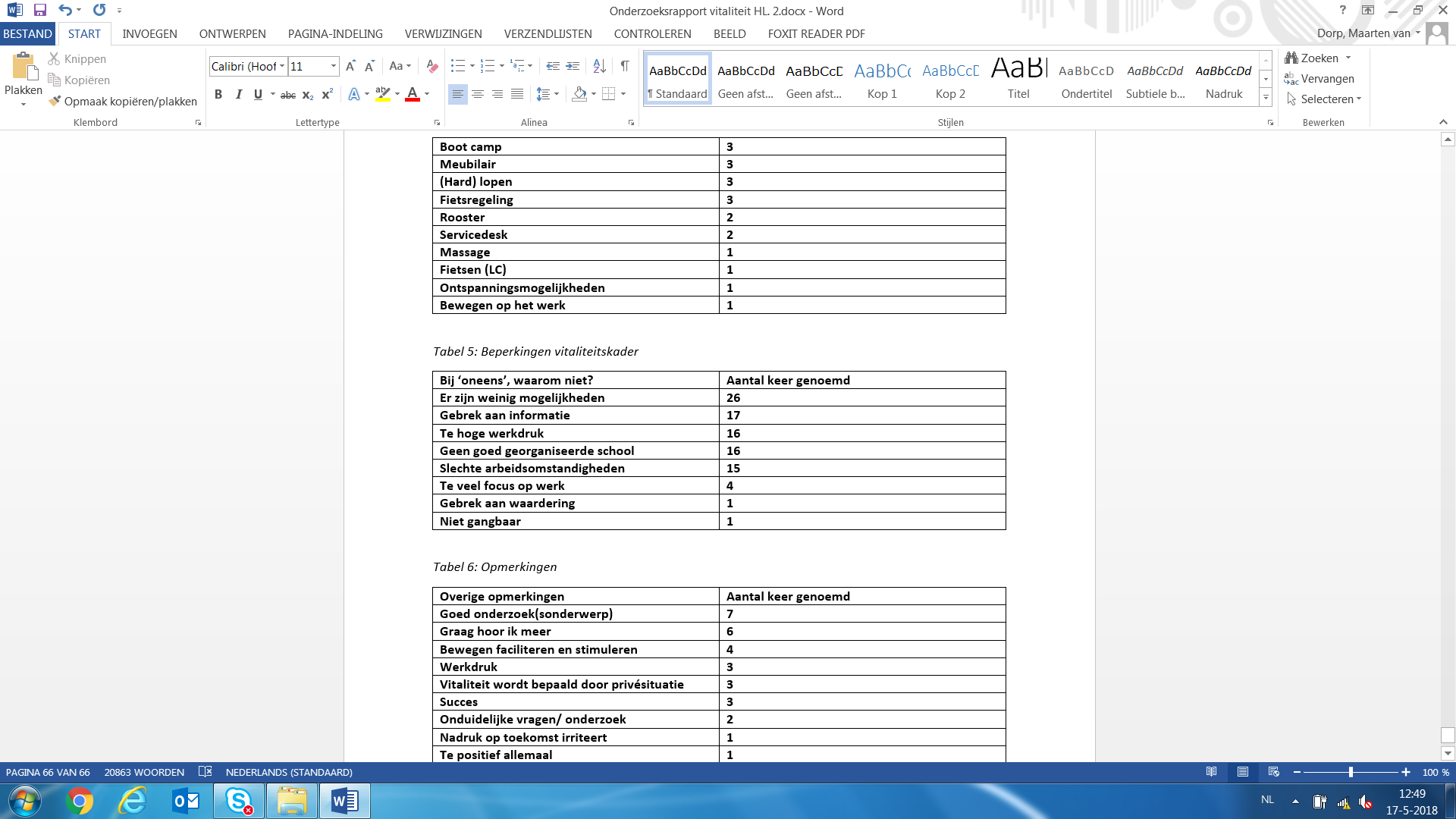
*Bijdragen huidig aanbod*Bij het praktijkonderzoek is de respondenten gevraagd of de huidige faciliteiten binnen de hogeschool bijdragen aan hun vitaliteit. De antwoordmogelijkheden waren: ‘*Eens’* of ‘*Oneens’.* 47,65% van de respondenten gaf aan dat de huidige faciliteiten binnen de hogeschool bijdragen aan hun vitaliteit. 52,35% van de respondenten gaf aan dat de huidige faciliteiten binnen de hogeschool niet bijdragen aan hun vitaliteit (zie Figuur 9: *Bijdrage huidig aanbod)*.

Meer dan de helft van de respondenten is dus van mening dat de faciliteiten binnen Hogeschool Leiden niet bijdragen aan de vitaliteit. Hierbij moet echter wel opgemerkt worden, dat vermoedelijk door het weglaten van tussenantwoordoptie de respondenten in de hierboven weergeven verhouding hebben geantwoord. De kans bestaat dat wanneer een tussenvorm toegevoegd was, minder respondenten ‘*Eens’ of* ‘*Oneens’* als antwoord gegeven zouden hebben. Deze verwachting is deels bij het kwalitatief onderzoek bevestigd. Respondent 2, 3 en 5 (resp. Bijlage 11,12 en 14) gaven aan dat zij het moeilijk vinden om te kiezen tussen ‘Eens’ en ‘Oneens’. Voor beide kanten is wat te zeggen, aldus de genoemde respondenten. Toch vormt de respons bij deze vraag wel een duidelijk signaal betreffende de huidige faciliteiten binnen Hogeschool Leiden. Al zal de realiteit, naar verwachting, genuanceerder zijn dan de beantwoording bij deze vraag, het huidige aanbod ter versterking van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden heeft nog niet in alle gevallen het gewenste resultaat.

Figuur 9: Bijdrage huidig aanbod

*Huidige middelen*Wanneer bij de stelling over de bijdragen van het huidige aanbod ´Eens´ als antwoord gegeven is, is de respondent gevraagd welke faciliteiten/ mogelijkheden bijdragen aan de vitaliteit. De gegeven antwoorden staan samen met de frequentie weergeven in ‘Figuur 10: *Huidige middelen’.*   
De meeste genoemde onderwerpen bij deze vraag zijn: de (werk) sfeer binnen Hogeschool Leiden, (de inrichting van) het gebouw, de tuin en omgeving, de mogelijkheden betreffende flexibel werken, de kantine en de (inrichting van) de werkplekken. Opvallend hierbij is dat de activiteiten die specifiek op het versterken van de vitaliteit gericht zijn, niet of weinig genoemd worden. Zo worden bijvoorbeeld de DI- uren slechts vier keer genoemd, de fietsregeling drie keer, de bootcamp drie keer en de (stoel)massage één keer.  
Bij het kwalitatief onderzoek is gevraagd naar de mening van de respondent over het lijstje zoals deze weergeven staat in ‘Figuur 10: *Huidige middelen’.* Over het algemeen is er niet echt ingegaan op het lijstje. De meeste respondenten zijn van mening dat het lijstje wel compleet is en/of gaven aan (lang) niet bekend te zijn met alle genoemde punten. De mogelijkheid voor flexwerk is geregeld genoemd als belangrijk punt (Bijlage 18: Analyseschema interviews). Zo gaf respondent 1 (Bijlage 10: Verslag interview respondent 1) aan dat hij dit punt als enige erg belangrijk vindt en dat de andere genoemde punten eigenlijk maar bijzaak zijn.

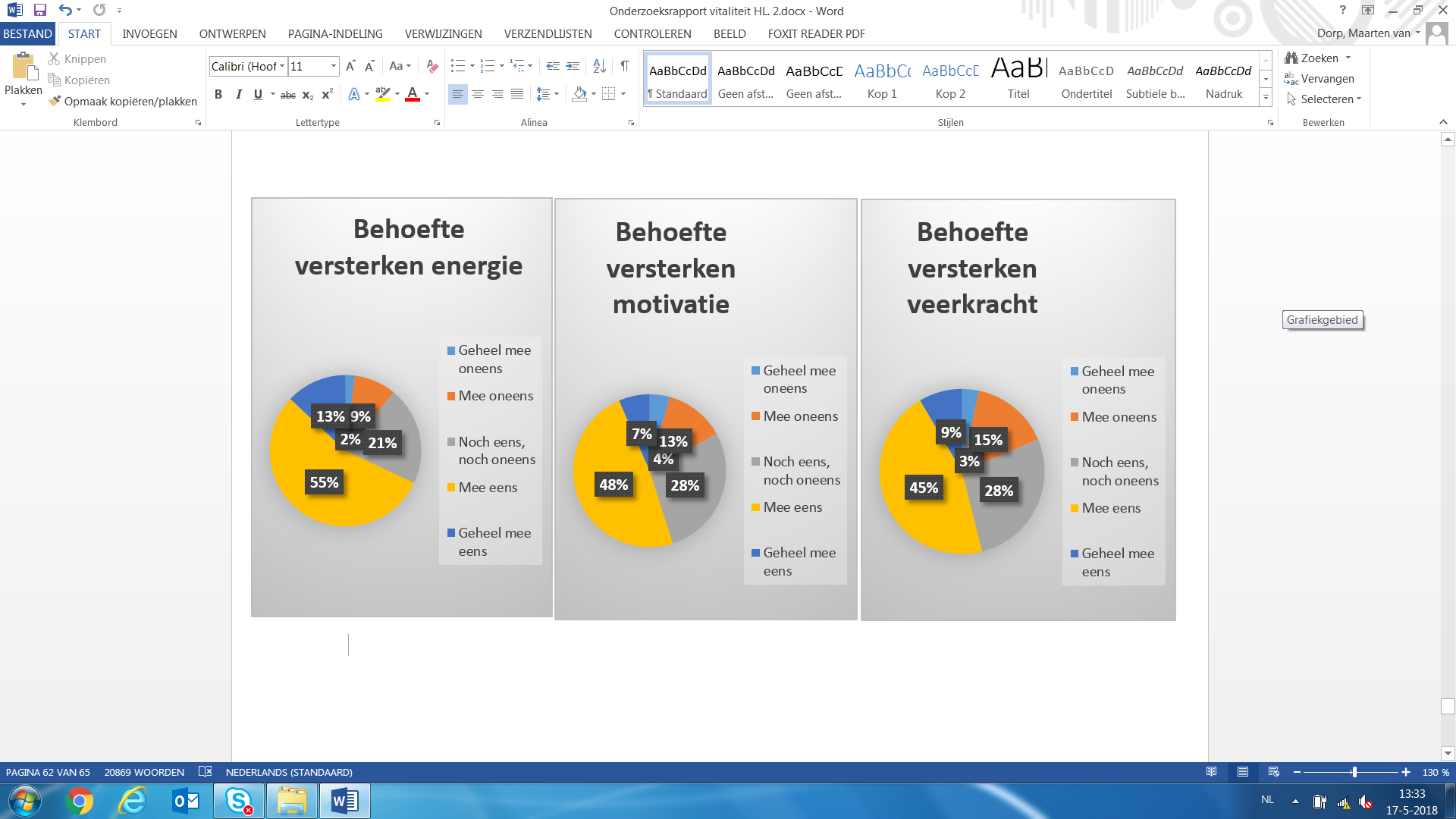
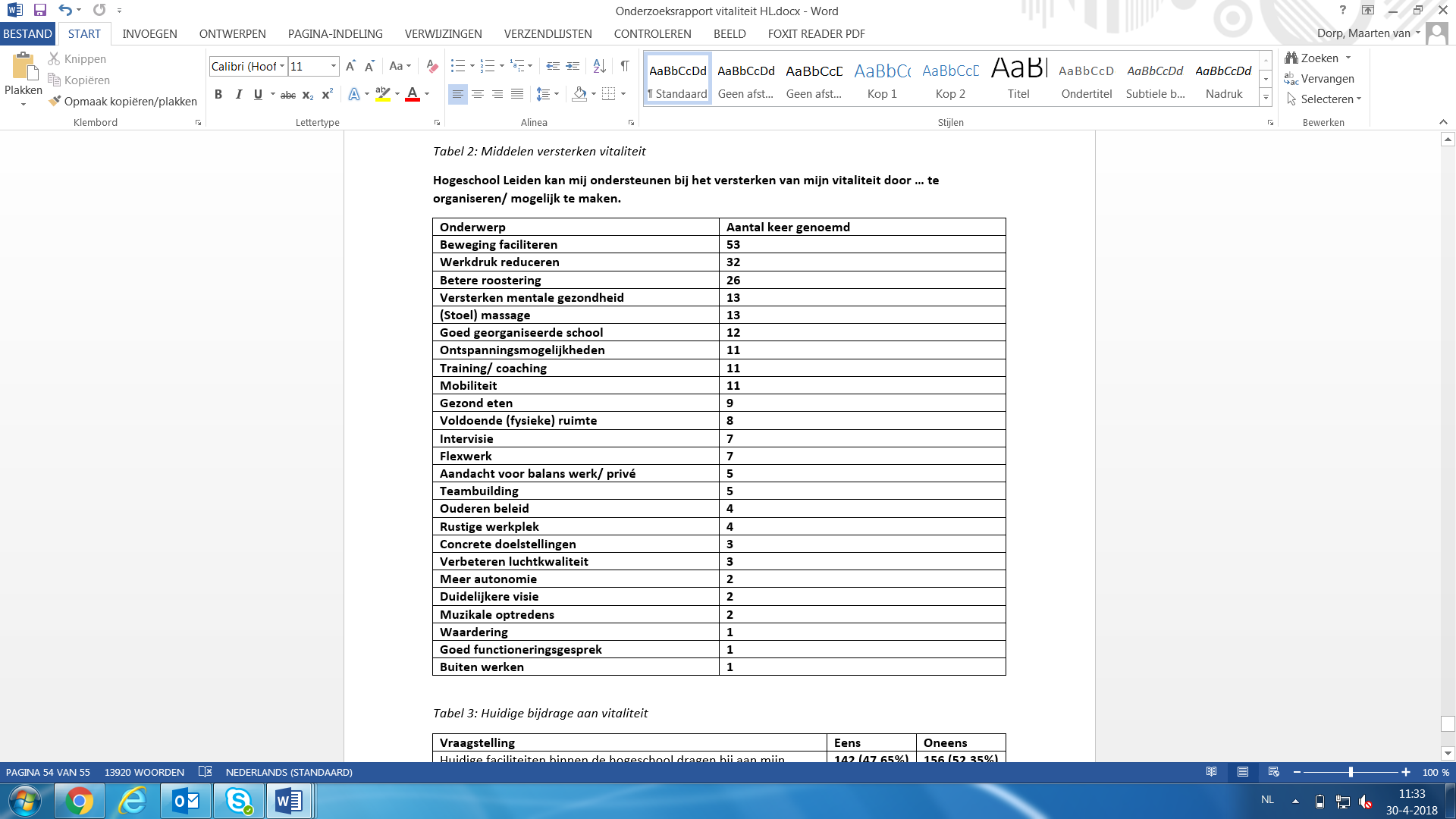
Figuur 10: Huidige middelen

*Beperkingen huidig aanbod*Wanneer bij de stelling over de bijdragen van het huidige aanbod ‘Oneens’ geantwoord is, is de respondent gevraagd waarom het huidige aanbod niet bijdraagt aan zijn/haar vitaliteit. De antwoorden die zijn gegeven staan samen met de frequentie weergeven in ‘Figuur 11: *Beperkingen huidig aanbod*’. Het meest gegeven antwoord op deze vraag is dat er geen of weinig mogelijkheden vanuit de werkgever zijn om de vitaliteit te versterken. Andere veel genoemde redenen zijn: Gebrek aan informatie, te hoge werkdruk, geen goed georganiseerde school en slechte arbeidsomstandigheden (zie Figuur 11: *Beperkingen huidig aanbod)*.  
Bij het kwalitatief onderzoek zijn de gegeven redenen besproken met de respondenten. Veel (6 van de 8) respondenten gaven aan zich te kunnen vinden in het punt dat er te weinig informatie is over vitaliteit binnen Hogeschool Leiden (Bijlage 18: Analyseschema interviews). Ook werd een enkele keer een verband gelegd tussen het gebrek aan informatie en de opmerking dat er te weinig mogelijkheden zouden zijn. Zo stelde respondent 3 (Bijlage 12: Verslag interview respondent 3) dat er eigenlijk best veel mogelijk is binnen Hogeschool Leiden, maar dat dit niet echt opvalt doordat lang niet alles bekend is (bij haar) en dat dit gebrek aan informatie weleens ten grondslag kan liggen aan de gegeven reden betreffende de beperkte mogelijkheden.  
Een andere gegeven reden, die naar aanleiding van dit lijstje veel besproken is, is de werkdruk en de organisatie binnen Hogeschool Leiden. Een aantal respondenten gaf aan deze punten belangrijker te vinden dan activiteiten/mogelijkheden om expliciet de vitaliteit te versterken. Typerend hiervoor is de quote van respondent 6 (Bijlage 15: verslag interview respondent 6): *“Maar echt, ik hoef geen ontspanningsmogelijkheden en bewegingsfaciliteiten want ik heb er toch geen tijd voor. Die werkdruk reduceren dat is echt het belangrijkste!”*

Figuur 11: Beperkingen huidig aanbod

## 5.3 Deelvraag 6

Deelvraag 6 luidt: “*Welke behoeften en wensen hebben de medewerkers van Hogeschool Leiden met betrekking tot het versterken van hun vitaliteit?”.* In deze paragraaf wordt deze vraag beantwoord. Hierbij worden de behoefte met betrekking tot het versterken van de vitaliteit en de afzonderlijke dimensies behandeld en de aangegeven concrete middelen uitgewerkt.

*Behoefte* In ‘Figuur 12: *Behoefte per dimensie’* staat uitgewerkt in welke mate de medewerkers aan gegeven hebben behoefte te hebben tot het versterken van de energie, motivatie en veerkracht. Over het algemeen wordt er aangegeven (grote) behoefte te hebben om de dimensies, en daarmee de gehele vitaliteit, te versterken. De gemiddelde behoefte betreffende het versterken van de vitaliteit is 3,47 op een 1-5 schaal (zie Bijlage 9: Analyse respons, Grafiek 5: Behoefte naar faculteit).  
Wanneer specifieker gekeken wordt naar de behoefte tot het versterken van de afzonderlijke dimensies, valt op dat de behoefte betreffende het versterken van de energie veel hoger is dan de behoefte betreffende het versterken van de motivatie en de veerkracht. Bij de behoefte tot het versterken van de energie heeft 68% van de respondenten ‘*Mee eens’* of *‘Geheel mee eens’* als antwoord gegeven. Bij de motivatie en veerkracht is dit respectievelijk 55% en 54% (zie ‘Figuur 12: *Behoefte per dimensie’)*. Deze verhouding komt overeen met de score op de drie afzonderlijke dimensies. Waar de score betreffende de

Figuur 12: Behoefte per dimensie

energie het laagst is van de scores bij de dimensies, is de behoefte betreffende het versterken bij de energie het hoogste van de behoeftes tot het versterken van een dimensie.

*Concrete behoefte*Bij het praktijkonderzoek is ook uitvraag gedaan naar de concrete behoefte van de medewerkers naar vitaliteit versterkende middelen binnen Hogeschool Leiden. De respons staat (opgedeeld naar faculteit) weergeven in Bijlage 9: Analyse respons, Tabel 2: *Middelen versterken vitaliteit*. In ‘Figuur 13: *Concrete behoefte’* staat weergeven hoe vaak de onderwerpen in totaal genoemd zijn.

*Beweging faciliteren*Een groot deel van de respondenten gaf als antwoord op de genoemde vraag dat zij graag zouden zien dat lichamelijke beweging gefaciliteerd en gestimuleerd zou worden door de werkgever. Dit punt valt eigenlijk in drie subonderwerpen uit een.  
1. Het faciliteren van beweging/sport op school (tijdens werktijd). Door middel van bijvoorbeeld een interne sportschool of yogaruimte;  
2. Het faciliteren van beweging/sport buiten school en schooltijden, bijvoorbeeld door middel van korting op een sportschoolabonnement of sporttrainingen;   
3. Het faciliteren en stimuleren van beweging/sport door middel van het organiseren van acties en programma’s. De Hogeschool Leiden zou bijvoorbeeld een hardlooptraining training, bootcamp, pilates, spinning voor de medewerkers kunnen gaan organiseren.

Figuur 13: Concrete behoefte

*Werkdruk, roostering, goed georganiseerde school*Een tweede, veel genoemde manier waarop de hogeschool een bijdrage kan leveren aan het versterken van de vitaliteit, is het reduceren van de werkdruk. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat dit onderwerp nauw samenhangt met de onderwerpen roostering en goed georganiseerde school die respectievelijk de derde en zesde plaats innemen.  
Bij het kwalitatieve onderzoek is door vier respondenten benadrukt dat de onderwerpen werkdruk, roostering en organisatie een belangrijke invloed hebben op de vitaliteit en tevens de oorzaak zijn van de lage energie (Bijlage 18: Analyseschema interviews). Door een te hoge werkdruk wordt er te veel van de medewerkers gevraagd wat er op termijn voor zorgt dat de energie bij de medewerkers weglekt. De hoge werkdruk wordt mede veroorzaakt door de roostering en de organisatie binnen de hogeschool. Zoals al eerder in dit hoofdstuk aangegeven, zijn bepalende factoren voor de werkdruk: roostering, organisatie binnen Hogeschool Leiden, weinig tijd voor nakijken en voorbereiden, veel vernieuwingen en een constante stroom van mails. Bij de roostering is aangeven dat het aantallen lesuren per dag sterk verschilt, de lessen niet goed aansluiten, lokalen ver uit elkaar liggen en dat lessen op ‘onmenselijke’ tijden zijn. Bij de organisatie binnen Hogeschool Leiden moet hoofdzakelijk gedacht worden aan de inrichting van de processen en de systemen. De administratieve taken worden veel genoemd bij dit onderwerp en beschreven als omslachtig en tijdrovend.  
De bevinding die hierboven beschreven staat, is opvallend omdat deze antwoorden niet geheel in de lijn van de vraagstelling en/of verwachting liggen. Toch komen de onderwerpen met enige regelmaat naar voren. Ook bij andere vragen. Zo worden ‘werkdruk’ en ‘de organisatie binnen de school’ beide 16 keer genoemd bij de vraag betreffende de beperkingen van het vitaliteitskader en ‘werkdruk’ drie keer bij de open opmerkingen. Dat deze onderwerpen zo frequent genoemd zijn bij het kwantitatieve onderzoek en ook herhaaldelijk benoemd werden bij het kwalitatieve onderzoek, maakt dat deze resultaten een belangrijke plek hebben gekregen in de uitwerking van de resultaten.

*Overige resultaten*Andere vitaliteit versterkende middelen die frequent als suggestie opgegeven zijn, zijn het versterken van de mentale vitaliteit door middel van bijvoorbeeld mindfulness, trainingen omgaan met werkdruk, beter slaaptrainingen, (stoel)massage, ontspanningsmogelijkheden op het werk, training/coaching, mobiliteit en gezond eten (zie Figuur 13: *Concrete behoefte*).

*Opdeling per faculteit*Bij het kwalitatief onderzoek werd door respondent 6 (Bijlage 15: Verslag interview respondent 6) aanbevolen om de gegeven suggesties uit te splitsen op basis van Onderwijzend Personeel (OP) en Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP). De verwachting van de respondent was dat er duidelijk verschil in de resultaten zou zijn. Zo kon zij zich niet voorstellen dat docenten behoefte hebben aan het faciliteren van lichamelijke beweging. De resultaten lenen zich niet voor het maken van een opsplitsing op basis van OP en OOP omdat dit onderscheid niet uitgevraagd is. Wel valt op dat wanneer de resultaten per faculteit uitgesplitst worden, de resultaten van ‘de diensten’ soms afwijken van de resultaten van de faculteiten. Zo hebben de diensten naar verhouding een hogere score op de onderwerpen ‘beweging faciliteren’, ‘versterken mentale gezondheid’ en ‘ontspanning’ ten opzichte de faculteiten. De faculteiten hebben daarentegen naar verhouding een hogere score bij de onderwerpen ‘werkdruk’ en ‘roostering’ (zie Bijlage 9: Analyse respons, Tabel 2: *Middelen versterken vitaliteit*).

# 6: Conclusie

De doelstelling van dit onderzoek is: “*Door middel van dit onderzoek wordt inzicht verkregen in de wijze waarop Hogeschool Leiden de medewerkers optimaal kan ondersteunen bij het versterken van de vitaliteit. Op basis van dit inzicht worden concrete aanbevelingen gedaan om de medewerkers optimaal in staat te stellen hun vitaliteit daadwerkelijk te versterken.”* In dit hoofdstuk wordt deze doelstelling gerealiseerd door de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Hiervoor wordt enkel gebruik gemaakt van relevante informatie die eerder in dit rapport beschreven staat. Hierbij wordt de beschreven informatie gewogen, naast elkaar gelegd en met elkaar in verband gebracht. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

**“*Wat is er nodig om de medewerkers van Hogeschool Leiden zo te ondersteunen dat zij hun vitaliteit optimaal kunnen versterken?”***

In dit hoofdstuk zullen belemmerende factoren (6.1) en een functioneel vitaliteitskader, Hogeschool Leiden (6.2) beschreven worden.

## 6.1 Belemmerende factoren

Bij de beschrijving van de theorie over het implementeren van een vitaliteitskader (par. 3.5) staat beschreven dat het versterken van de vitaliteit niet in alle gevallen de geconstateerde problemen, zoals een hoog verzuimpercentage, oplost. Dit omdat het kan zijn dat er achterliggende factoren zijn die het probleem veroorzaken en in stand houden. Hierbij is het voorbeeld van slechte arbeidsomstandigheden gegeven. De respons verkregen door het praktijkonderzoek toont aan dat dit probleem zich ook voordoet bij de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden.

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat er een aantal factoren zijn die een negatieve verstorende invloed hebben op de vitaliteit van de medewerkers van Hogeschool Leiden. Deze factoren zijn: de werkdruk, roostering en de organisatie binnen Hogeschool Leiden. Hierbij zijn de onderwerpen roostering en organisatie binnen Hogeschool Leiden mede veroorzakers van de werkdruk zo blijkt uit het kwalitatieve onderzoek. De genoemde onderwerpen komen bij verschillende onderdelen van het kwantitatieve onderzoek naar voren. Zo wordt bij de beperkingen aan het huidige aanbod de werkdruk als derde en de organisatie binnen Hogeschool Leiden als vierde genoemd en worden bij de suggesties voor het versterken van de vitaliteit de werkdruk, roostering en organisatie binnen Hogeschool Leiden respectievelijk als tweede, derde en zesde genoemd (Hoofdstuk 5: Resultaten).  
Ook bij het kwalitatief onderzoek komen de genoemde onderwerpen sterk naar voren. Een groot deel van de respondenten benoemt de werkdruk als de oorzaak voor de lage energie en stelt dat de roostering en de organisatie binnen Hogeschool Leiden (als onderdelen van de werkdruk) en de werkdruk gezamenlijk de belangrijkste verbeterpunten zijn als het gaat over het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden (Hoofdstuk 5: Resultaten).  
De onderwerpen werkdruk, roostering en goed georganiseerde school staan verder uitgewerkt in paragraaf 5.3 onder het kopje: “*Werkdruk, roostering en goed georganiseerde school”.* Het gaat voor nu te ver om ook hier expliciet op deze onderwerpen in te gaan. De onderwerpen zullen verder uitgewerkt worden bij de aanbevelingen.

Vanuit de theorie wordt deze relatie tussen de genoemde onderwerpen en de vitaliteit bevestigd. Bakker en Demerouti (2009) stellen met hun JD-R model dat de werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen bepalend zijn voor de bevlogenheid (waar de vitaliteit, toewijding en absorptie onder vallen) maar dat de taakeisen (werkdruk, emotionele taakeisen, mentale taakeisen en fysieke taakeisen) bepalend zijn voor in hoeverre de hulpbronnen tot uiting komen in de bevlogenheid (zie paragraaf 3.3).  
Bij de beschrijving van de randvoorwaarden (par. 3.5) is aangegeven dat het alleen inzetten op het versterken van de vitaliteit, zonder oog te hebben voor de achterliggende factoren, geen tot weinig zin heeft. Om de vitaliteit daadwerkelijk te versterken zullen de achterliggende factoren weggehaald moeten worden.  
In het eigen onderzoeksmodel (par. 3.7) zijn de randvoorwaarden en hun rol ook benoemd.

## 6.2 Een functioneel ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’

Een andere belangrijke bevinding uit het praktijkonderzoek is dat de medewerkers van Hogeschool Leiden behoefte hebben aan het versterken van de vitaliteit. Hierbij in het bijzonder tot het versterken van de dimensie energie (par. 5.3), welke waarschijnlijk nauw samenhangt met het beschrevenen in paragraaf 6.1. Daarbij blijkt uit het praktijkonderzoek dat een kleine meerderheid van de respondenten vindt dat het huidige aanbod niet bijdraagt aan het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden (par. 5.2). Al zal de werkelijkheid naar verwachting iets genuanceerder liggen dan de respons bij deze vraag, toch geeft dit resultaat aan dat er binnen Hogeschool Leiden wel de wil is om de vitaliteit te versterken maar dat het huidige aanbod (in de ogen van de respondenten) daar niet (altijd) aan bijdraagt. Hieruit valt op te maken dat er nog veel verbeterpotentieel zit in het huidige aanbod ter versterking van de vitaliteit. Enkele redenen die gegeven zijn voor het niet bijdragen van het huidige aanbod aan het versterken van de vitaliteit zijn (naast de werkdruk en goed georganiseerde school die in 6.1 behandeld zijn): het aanbod ter versterking van de vitaliteit en de informatie verstrekking over dit aanbod.

Dat beide punten belangrijk zijn bij het versterken van de vitaliteit binnen een organisatie bevestigt de beschreven theorie. Bij de theorie over het implementeren van een vitaliteitskader binnen een organisatie (par. 3.5) wordt beschreven dat de promotie en communicatie van het aanbod een randvoorwaarden is voor het daadwerkelijk bijdragen aan het versterken van de vitaliteit binnen een organisatie. Voor het implementeren van vitaliteit binnen een organisatie is het van belang dat het onderwerp en het aanbod op verschillende manieren en langs verschillende wegen onder de aandacht wordt gebracht. Dit met als doel dat het onderwerp gaat leven binnen de organisatie en een onderdeel van de organisatiecultuur wordt.  
Ook uit de best practices (par. 3.6) blijkt dat genoemde punten belangrijk zijn bij het implementeren van een vitaliteitskader. Als belangrijke punten worden onder andere een divers en aantrekkelijk aanbod en promotie en communicatie genoemd. Beide punten zijn ook meegenomen in het eigen onderzoeksmodel (par. 3.7).  
Voor de inhoudelijke invulling van het vitaliteitskader, Hogeschool Leiden worden suggesties gedaan bij de beschrijving van de concrete behoefte vanuit de organisatie (par. 5.3). Voor nu voert het te ver om in te gaan op hoe Hogeschool Leiden het vitaliteitskader, Hogeschool Leiden kan invullen. Hier wordt verder op ingegaan bij de aanbevelingen.

*Antwoord*  
Op basis van het geen beschreven staat in dit hoofdstuk, kan de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden met:

***“Om de medewerkers van Hogeschool Leiden zo te ondersteunen dat zij hun vitaliteit optimaal kunnen versterken, is het nodig belemmerende factoren als werkdruk, roostering en organisatie binnen Hogeschool Leiden weg te nemen en/of op orde te brengen en een functioneel ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’ met een divers aanbod en een aantrekkelijke en consequente promotie te realiseren.”***

# 7: Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch teruggekeken op het onderzoek. Hierbij worden hoofdzakelijk zwaktes (en sterktes) van het onderzoek beschreven. Ook worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.  
In dit hoofdstuk zal als eerst een korte samenvatting van het onderzoek tot nu toe gegeven worden (7.1). Vervolgens worden verschillende sterktes en zwaktes van het onderzoek beschreven (7.2). Daarna wordt de toegevoegde waarde van het onderzoek beschreven (7.3) en tot slot worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan (7.4).

7.1 SamenvattingOntwikkelingen in de omgeving van Hogeschool Leiden en binnen Hogeschool Leiden zorgen ervoor dat vitaliteit een belangrijk thema’s is geworden voor Hogeschool Leiden en haar medewerkers. Onder meer naar aanleiding van de stijging in het ziekte verzuim, heeft Hogeschool Leiden de ambitie uitgesproken om sterker in te zetten op de vitaliteit van de medewerkers van Hogeschool Leiden. Om dit mogelijk te maken is het van belang dat de huidige stand van zaken betreffende de vitaliteit en de behoefte betreffende het versterken van de vitaliteit vanuit de medewerkers inzichtelijk gemaakt wordt. Deze informatie kan vervolgens als goed uitgangspunt dienen voor de verdere door ontwikkeling van het ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’.  
Naar aanleiding van de beschreven situatie is de volgende doelstelling voor dit onderzoek opgesteld: “*Door middel van het onderzoek wordt inzicht verkregen in hoe Hogeschool Leiden het versterken van de vitaliteit binnen de hogeschool kan ondersteunen. Dit om vervolgens de medewerkers van Hogeschool Leiden optimaal in staat te stellen hun vitaliteit te versterken en hiermee bij te dragen aan het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden”.* Om deze doelstelling te verwezenlijken, is de volgende hoofdvraag voor het onderzoek gesteld: “*Wat is er nodig om de medewerkers van hogeschool Leiden zo te ondersteunen, zodat zij zelf hun vitaliteit optimaal kunnen versterken?”.*Aan de hand van de theorie van Strijk *et al*. (2015) is praktijkonderzoek gedaan. De genoemde theorie onderscheidt binnen vitaliteit drie bepalende dimensies. Namelijk, energie, motivatie en veerkracht. Deze drie dimensies kunnen gemeten worden door middel van een vragenlijst. Deze vragenlijst is, aangevuld met een aantal vragen, gebruikt voor het praktijkonderzoek. Naast het kwantitatieve onderzoek is kwalitatief onderzoek gedaan om duiding te geven aan de resultaten die verkregen zijn door kwantitatief onderzoek.  
Uit het praktijkonderzoek bleek dat de hoofdvraag beantwoord kan worden met: “*Om de medewerkers van Hogeschool Leiden zo te ondersteunen dat zij hun vitaliteit optimaal kunnen versterken, is het nodig belemmerende factoren als werkdruk, roostering en organisatie binnen Hogeschool Leiden weg te nemen en/of op orde te brengen en een functioneel ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’ met een divers aanbod en een aantrekkelijke en consequente promotie te realiseren.”*

7.2 Sterktes en zwaktesIn deze paragraaf worden verschillende sterke - en zwakke punten van dit onderzoek beschreven en toegelicht. Deze sterktes en zwaktes worden per onderwerp beschreven en gesorteerd op basis van de plaats in de onderzoeksperiode.

*Afstemming opdrachtgever*  
Bij het onderzoek, zoals dit beschreven staat in dit rapport, zijn veel verschillende keuzes gemaakt. Misschien wel één van de sterkste kanten van het onderzoek is dat al deze keuzes in afstemming met de opdrachtgever zijn gemaakt. Gedurende de periode is er herhaaldelijk overlegd over te nemen beslissingen en heeft de opdrachtgever inzicht gehad in het proces.  
Het herhaaldelijk afstemmen heeft zeker in de beginfase ertoe geleid dat zowel onderzoeker en opdrachtgever op één lijn zijn gekomen met als gevolg dat de verwachtingen overeenkwamen gedurende het onderzoek. Door deze aanpak is de probleemformulering goed uitgewerkt, helder en praktisch voor het onderzoek en sluit deze aan bij de vraag vanuit de organisatie.

*Theoretisch onderzoek*  
Bij het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende theorieën. Dit heeft een duidelijk beeld van de theorie betreffende en rondom vitaliteit gegeven. De keerzijde is echter dat lang niet alle theorie die weergeven staat in het theoretisch kader toepasbaar is en gebruikt wordt bij het verdere onderzoek.

*Praktijkonderzoek*  
Bij het praktijkonderzoek is hoofdzakelijk kwantitatief onderzoek gedaan. Dit omdat met deze onderzoeksmethode in een korte tijd een breed beeld van de mening binnen Hogeschool Leiden gerealiseerd kan worden en onderdelen van de doelgroep met elkaar vergeleken kunnen worden. Naast het kwantitatieve onderzoek is kwalitatief onderzoek gedaan. Dit om duiding te geven aan de verkregen resultaten en om eventuele verbanden tussen verkregen resultaten te achterhalen. De onderzoekswijzen staat uitgebreider beschreven in Hoofdstuk 4: Methode.  
De combinatie van kwantitatief – en kwalitatief onderzoek maakt dat de resultaten, verkregen door het praktijkonderzoek, breed gedragen worden binnen de organisatie, enigszins uitgediept zijn en goed bruikbaar zijn voor het doen van aanbevelingen.  
Een zwakte van het praktijkonderzoek is dat het kwalitatieve onderzoek in een korte tijdsperiode heeft plaats moeten vinden. Hierdoor was geen tijd voor het goed opzetten van kwalitatief onderzoek en is gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksvorm zoals die beschreven staat in Hoofdstuk 4: Methode. Het kwalitatieve praktijkonderzoek had beter uitgevoerd kunnen worden door diepte- interviews te houden met medewerkers met wie van te voren een afspraak is gemaakt. Hierdoor zou bij de interviews dieper ingegaan kunnen worden op de verkregen resultaten. Een andere verbetering zou het aantal respondenten zijn. Nu zijn (slechts) acht medewerkers geïnterviewd. Voor beide verbetermogelijkheden geldt dat deze om praktische redenen niet gerealiseerd konden worden.

*Tijdsopname*  
Een zwakte aan het onderzoek is dat het onderzoek een tijdopname is. Het praktijkonderzoek, in de vorm van een enquête, heeft plaatsgevonden in de periode van 3 april 2018 t/m 23 april, waarbij een duidelijke piek van respons in de laatste week ligt. Ook het kwalitatieve onderzoek is een tijdsopname geweest. De interviews hebben allemaal binnen twee dagen plaatsgevonden. Hierdoor kan niet gesteld worden dat het beeld wat verkregen is, representatief is voor het gehele jaar. Dit tast de betrouwbaarheid van het onderzoek aan.

*Vraagstelling*Bij het ontwikkelen van de enquête is gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst voor het meten van de vitaliteit op basis van de drie dimensies. Deze vragenlijst is onaangepast overgenomen in de enquête. Naast de gevalideerde vragen, zijn aanvullende vragen toegevoegd. Dit om alle onderdelen van het onderzoeksmodel, zoals dat beschreven staat in par. 3.7, te onderzoeken door middel van de enquête. Door het gebruik van de gevalideerde vragenlijst is naar verwachting de meting van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden valide. Of de enquête in zijn geheel valide voor dit onderzoek is, kan niet met zekerheid gesteld worden. Door het toevoegen van vragen aan de enquête is geprobeerd de validiteit te vergroten. Er kan echter niet met zekerheid gesteld worden dat dit ook gelukt is. Het is mogelijk dat onderdelen van het vraagstuk niet goed vertegenwoordigd zijn in de enquête en/of dat onderdelen niet juist uitgevraagd zijn. Een voorbeeld hiervan staat hieronder beschreven.

Achteraf gezien heeft bij de vraagstelling in de enquête een duidelijke zwakte zich voorgedaan. Door geen tussenoptie te geven (enkel de mogelijkheid ‘Eens’ of ‘Oneens’) bij de vraag met betrekking tot de toegevoegde waarde van het huidige aanbod, is de respons sterk gepolariseerd. Ook kan er niet geschat worden hoe sterk de mening is die de respondenten hebben aangegeven. Bij het kwalitatieve onderzoek werd deze zwakte bevestigd door respondent 2,3 en 5 (resp. Bijlage 11,12 en 14). Zij gaven aan dat het moeilijk is om te kiezen tussen ‘Eens’ of ‘Oneens’. Volgens de respondenten ligt de waarheid naar verwachting ergens in het midden.

*Responspercentage*Bij het praktijkonderzoek is een gemiddeld responspercentage van 27,30% behaald. Dit percentage is niet hoog, wel voldoende. De totale populatie bestaat uit 1.128 medewerkers waardoor bij het uitgaan van een gangbaar foutenmarge van 5%, betrouwbaarheidsniveau van 95% en mate van spreiding van 50% minimaal 287 respondenten nodig zijn (Steekproefcalculator, Z.D.). Het kwalitatief onderzoek kent na het schonen van de data 308 respondenten en komt hiermee (net aan) boven het minimum uit. Een hoger responspercentage had de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot doordat met meer zekerheid gesteld zou kunnen worden dat de resultaten representatief voor de organisatie zijn.  
Doordat de respons bij het kwantitatieve onderzoek gelijkmatig verdeeld is over de verschillende onderdelen van de doelgroep, neemt de representativiteit van de resultaten toe. Alle onderdelen van de doelgroep zijn goed vertegenwoordigd bij het onderzoek. Alleen ‘de diensten’ hebben een beduidend afwijkend responspercentage. Omdat dit een positieve afwijking is, schaad dit de representativiteit niet.

*Resultaten*De resultaten die verkregen zijn door middel van praktijkonderzoek zijn hoofdzakelijk goed bruikbaar en eenduidig. Een voorbeeld hiervan is dat de score bij de dimensie energie beduidend lager is dan de score bij de andere dimensies en de behoefte om de energie te versterken beduidend hoger is dan de behoefte om beide andere dimensies te versterken. Deze resultaten van afzonderlijke vragen sluiten goed bij elkaar aan en versterken elkaar.  
Slechts enkele individuele resultaten spreken elkaar tegen. Zo wordt bij de vraag met betrekking tot de huidige faciliteiten die bijdragen aan de vitaliteit en de vraag met betrekking tot de beperkingen aan het huidige vitaliteitskader, ‘werkplek’ en ‘schoolgebouw en omgeving’ genoemd.  
Dat de resultaten vrij eenduidig zijn, heeft (naar verwachting) als oorzaak dat hoofdzakelijk kwantitatief onderzoek gedaan is. Hierdoor is de vraagstelling bij elke respondent exact hetzelfde. Daarbij is er bijzonder veel aandacht besteed bij het ontwikkelen van de vragenlijst aan het feit of de enquête voor iedereen begrijpelijk en duidelijk is. Voorafgaand aan het uitzetten van de enquête is de enquête herhaaldelijk door verschillende functionarissen nagelezen en van feedback voorzien.  
De resultaten die verkregen zijn door middel van de vraag waarbij slechts twee antwoord opties waren, zijn niet volledig betrouwbaar. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat deze antwoordopties onvoldoende ruimte hebben gegeven aan de respondenten om hun daadwerkelijke mening te geven. Het resultaat geeft echter, ook na het aanbrengen van nuance, wel een signaal af.

*7.3 Toegevoegde waarde*De toegevoegde waarde van dit onderzoek valt uiteen in vijf delen.  
1. Hogeschool Leiden wordt een uitgangspunt voor het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden geboden. Aan de hand van dit onderzoek kan Hogeschool Leiden doelgericht gaan inzetten op het versterken van de vitaliteit van haar medewerkers.  
2. Bij onderzoek ten behoeve het versterken van de vitaliteit binnen andere doelgroepen kan dit onderzoek gebruikt worden om het onderzoek en de onderzoeksmethode vorm te geven. Uiteraard wordt hierbij niet bedoeld dat het beschreven onderzoek de norm is. Er kan echter wel geleerd worden van de toegepaste methode en de gemaakte fouten bij dit onderzoek.  
3. De resultaten van dit onderzoek kunnen bij het uitvoeren van een vergelijkbaar onderzoek als vergelijk dienen. Hierdoor kan duiding aan de resultaten gegeven worden.  
4. De toepassing van de beschreven theorie (en de bijbehorende vragenlijst) kan aanleiding zijn voor het verder ontwikkelen en/ of aanpassen van deze.  
5. Het uitvoeren van het onderzoek en het ontwikkelen van de bijbehorende aanbevelingen dienen als afronding van de studie van de auteur.

*7.4 Vervolgonderzoek*Naar aanleiding van een kritische reflectie zijn er mogelijkheden tot vervolgonderzoek geconstateerd. Deze worden hieronder beschreven.

* *Verzuimbegeleiding/ re-integratiebegeleiding*  
  Onder andere naar aanleiding van de stijging in het (ziekte)verzuimpercentage heeft de Hogeschool Leiden de ambitie uitgesproken om in te zetten op verschillende thema’s. Naar aanleiding van het inzetten op preventief verzuimbeleid en vroegsignalering is dit onderzoek, gericht op het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden, gehouden.   
  Uit nadere analyse van de verzuimgegevens blijkt dat de verzuimfrequentie in de afgelopen jaren vrijwel gelijk is gebleven. De stijging in het verzuimpercentage wordt veroorzaakt voor de verhoging in de gemiddelde verzuimduur. Hogeschool Leiden wordt naar aanleiding hiervan geadviseerd naast in te zetten op de preventieve kant van verzuim ook in te zetten op de curatieve kant van verzuim en onderzoek te doen naar de verzuimbegeleiding/re-integratiebegeleiding binnen Hogeschool Leiden en diens verbeterpotentieel.
* *Werkdruk, roostering en organisatie binnen Hogeschool Leiden*Zoals beschreven in de resultaten, conclusie en ook in dit hoofdstuk, komen de onderwerpen werkdruk, roostering en organisatie binnen Hogeschool Leiden regelmatig naar voren. Zeker het onderwerp werkdruk is een frequent genoemd onderwerp.  
  Hogeschool Leiden wordt aanbevolen (verder) aan de slag te gaan met deze onderwerpen (zie par. 8.1). Dit onderzoek is echter niet toereikend om volledige duidelijkheid te geven over hoe deze onderwerpen opgepakt kunnen worden. Uiteraard wordt bij de aanbevelingen op basis van de resultaten zo goed als mogelijk aangeven hoe deze belemmerende factoren weggenomen kunnen worden. Toch is het voor een effectieve en volledige aanpak van belang dat er diepgaander vervolgonderzoek gedaan wordt naar hoe er het beste op deze onderwerpen ingespeeld kan worden.
* *Resultaatmeting*Hogeschool Leiden wordt aanbevolen een jaar na het uitrollen van het vitaliteitskader en het bijbehorende aanbod, onderzoek te doen naar de vitaliteit binnen de hogeschool, de ervaringen betreffende het vernieuwde vitaliteitskader en de behoefte betreffende de verdere ontwikkeling van het vitaliteitskader. Dit met het oog op de continue ontwikkeling en verbetering van het vitaliteitskader. Bij de beschrijving van de theorie over het implementeren van een vitaliteitskader (par. 3.5), wordt dit ook beschreven als een belangrijke randvoorwaarden bij het implementeren van een functioneel vitaliteitskader.

# 8: Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen aan de Dienst HRM, Hogeschool Leiden ter versterking van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden gegeven. De aanbevelingen worden naar aanleiding van het vooronderzoek gegeven en zijn gebaseerd op het theoretisch- en praktijkonderzoek. De onderwerpen van de aanbevelingen komen overeen met de onderwerpen waarmee de hoofdvraag beantwoord is en welke beschreven staan in Hoofdstuk 6: Conclusie.  
Achtereenvolgens worden aanbevelingen gegeven voor het wegnemen en/of op orde brengen van belemmerende factoren (8.1) en het realiseren van een functioneel ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’(8.2). Hierbij worden de verschillende onderdelen van de aanbevelingen uitgewerkt en worden concrete adviezen gegeven voor het uitvoeren van de aanbevelingen. De aanbevelingen staat uitgewerkt in een implementatieplan in bijlage 19: Implementatieplan.

## 8.1 Het wegnemen en/of op orde brengen van belemmerende factoren

In het onderzoeksmodel (par. 3.7) staat beschreven dat bepaalde ‘randvoorwaarden’ een invloed kunnen hebben op de bijdragen van het vitaliteitskader en op de vitaliteit van een medewerker. Bij het praktijkonderzoek komen een aantal van deze randvoorwaarden naar voren. De argumentatie voor de stelling dat deze onderwerpen onder de randvoorwaarden van het onderzoeksmodel vallen, staat beschreven in paragraaf ‘6.1 Belemmerende factoren’. De belemmerende factoren zijn: werkdruk (8.1.1), roostering (8.1.2) en de organisatie binnen Hogeschool Leiden (8.1.3).

### 8.1.1 Reduceren van de werkdruk

Één van de belangrijkste belemmerende factoren voor de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is de (ervaren) hoge werkdruk. Uit het praktijkonderzoek zijn een aantal bepalende factoren voor de werkdruk naar voren gekomen (Hoofdstuk 5: Resultaten). De genoemde veroorzakers van de hoge werkdruk zijn: roostering, organisatie binnen Hogeschool Leiden, te weinig beschikbare uren voor verschillende taken (o.a. nakijken en voorbereiden), veel vernieuwingen van *workflows* en systemen, administratieve taken en de constante stroom aan e-mails. Om de werkdruk binnen Hogeschool Leiden te reduceren worden de volgende aanbevelingen gedaan:

* ***Inzet werkdrukinstrument Zestor/vervolgonderzoek.*** Binnen Hogeschool Leiden is recent een pilot gehouden voor het toepassen van het werkdrukinstrument wat ontwikkeld is door Zestor. Dit werkdrukinstrument is er op gericht om de veroorzakers van de werkdruk te achterhalen, bespreekbaar te maken en weg te nemen. Er is naar aanleiding van de pilot nog geen duidelijkheid over de verdere inzet van dit werkdrukinstrument.  
  De Hogeschool Leiden wordt aanbevolen om op korte termijn op basis van de bevindingen, opgedaan door de pilot, een beslissing te nemen over de verdere inzet van het werkdrukinstrument. Wanneer de bevindingen positief zijn, wordt aanbevolen het werkdrukinstrument toe te passen binnen de gehele organisatie en hiermee de werkdruk binnen de organisatie te reduceren. Wanneer de bevindingen negatief of onvoldoende zijn, wordt aanbevolen vervolgonderzoek te doen naar hoe de werkdruk binnen de organisatie gereduceerd kan worden. Dit onderzoek is niet toereikend om volledige duidelijkheid te geven over wat de veroorzakers zijn van de werkdruk en hoe deze weggenomen kunnen worden. Vervolgonderzoek is hierdoor vereist voor een functionele aanpak van de werkdruk.
* ***(Door) ontwikkeling lesroosters****.* Dit wordt verder uitgewerkt in paragraaf 8.1.2.
* ***(Door) ontwikkeling interne organisatie Hogeschool Leiden.*** Dit wordt verder uitgewerkt in paragraaf 8.1.3.
* ***Trainingen en kennisdeling ter bevordering van de productiviteit*.** Het onderwijs ondersteunend personeel maar ook het onderwijzend personeel heeft (naast het onderwijs geven) veel administratieve taken. Respondent 1 (Bijlage 10: Verslag interview respondent 1) geeft bijvoorbeeld aan zijn werk eerder te typeren als een ‘zittend beroep’ dan een ‘beroep voor de klas’. In de taken die naast het ‘onderwijs geven’ komen, gaat veel tijd zitten. Dit zijn activiteiten als het beantwoorden van e-mails, het (tussentijds) feedback geven/ beoordelen en het voorbereiden van lessen.  
  De wijze waarop met deze activiteiten omgegaan wordt verschild uiteraard per persoon. Voor de één is een bepaalde aanpak ook efficiënter dan voor een ander. Toch zijn er gewoontes die aangeleerd kunnen worden en helpen bij het efficiënter uitvoeren van administratieve taken.  
  De Hogeschool Leiden wordt geadviseerd de medewerkers van Hogeschool Leiden te ondersteunen bij het vervullen van de taken ‘die naast het onderwijs geven’ komen door trainingen, die gericht zijn op een efficiënte werkwijze, te organiseren. Hierbij wordt aanbevolen om trainingen met verschillende invullingen te organiseren. Zo is het verstandig algemene trainingen te geven, maar ook trainingen specifiek gericht op het gebruik van een nieuw of complex (administratief) systeem kunnen bijdragen aan de productiviteit van de medewerkers.  
  Naast de trainingen wordt aanbevolen met elkaar in gesprek te gaan over waar medewerkers tegen aanlopen bij het vervullen van (administratieve) taken en hoe hier mee omgegaan wordt. De voorgestelde vorm hiervoor is intervisie. Het gesprek moet niet de vorm krijgen van een dictaat over hoe er efficiënter gewerkt kan worden, maar een onderling coachingsgesprek waarbij medewerkers elkaar helpen. Vanwege dit is voor de vorm van intervisie gekozen omdat deze vorm geen hiërarchische structuur kent.

### 8.1.2 (Door)ontwikkeling lesroosters

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat de huidige roostering één van de belangrijkste factoren is voor de huidige (ervaren) werkdruk (Bijlage 18: Analyseschema interviews). Doordat de roostering (soms) niet naar wens is, gaat benodigde tijd onbenut verloren, zijn sommige werkdagen enorm intensief en is het combineren van onderwijs geven met het vervullen van administratieve taken moeilijk. Bij het kwalitatieve onderzoek is de roostering (evenals de werkdruk) door de respondenten herhaaldelijk in verband gebracht met de lage score op de dimensie energie.  
Concrete beperkingen die bij het kwalitatief onderzoek met betrekking tot de roostering zijn benoemd, zijn: een groot verschil in lesuren per werkdag, slechte aansluiting van lessen, ver uit elkaar liggende lokalen, vroege- en late lestijden of een combinatie hiervan (zie Hoofdstuk 5: Resultaten). Met betrekking tot de roostering worden de volgende aanbevelingen gedaan:

* ***Realiseren voldoende fysieke ruimte.*** Een achterliggende oorzaak achter de problemen met betrekking tot de roostering, is het tekort aan fysieke ruimte voor Hogeschool Leiden. De hogeschool is de afgelopen jaren gestaag gegroeid en hierdoor is het schoolgebouw niet meer toereikend voor het bergen van alle lessen, studenten en docenten (persoonlijke communicatie, medewerker onderwijs en studenten zaken (O&S), 10 juli 2018). Om de problemen met betrekking tot de roostering daadwerkelijk te willen verhelpen, is het vereist dat er meer fysieke ruimte gerealiseerd wordt voor Hogeschool Leiden. De huidige roostering is naar aanleiding van het ruimte tekort in die mate aangepast dat de lessen plaats kunnen vinden in de beschikbare ruimte. Hierdoor doen zich echter andere problemen, zoals die vastgesteld zijn bij het kwalitatief onderzoek, voor.
* ***Vaststellen van kader (met richtlijnen) voor de lesroosters.*** Naast het realiseren van voldoende fysieke ruimte, is het van belang dat er binnen Hogeschool Leiden afspraken gemaakt worden met betrekking tot de roostering. Deze afspraken dienen ervoor de ergste (ervaren) knelpunten in de roostering bij docenten weg te nemen en dienen als een goed uitgangspunt voor een ‘gezonde roostering’. Voor het ontwikkelen van dit kader voor de roostering wordt aanbevolen een commissie op te stellen met daarin vertegenwoordigers van de docenten (eventueel OR), managers, O&S en HRM. Gezamenlijk kan een goed kader voor de roostering opgesteld worden. Doordat de betrokken partijen vertegenwoordigd zijn in de commissie wordt verwacht dat een degelijk kader gerealiseerd wordt.
* ***Aanpassen huidige wijze van roostering.*** Uiteraard is het van belang dat het kader (zoals hierboven beschreven staat) ook daadwerkelijk wordt toegepast bij de ontwikkeling van de roosters. Het kader dient dus als uitgangspunt bij het ontwikkelen van de roosters gehouden te worden zodat het kader daadwerkelijk bijdraagt aan een ‘gezond rooster’.

### 8.1.3 (Door)ontwikkelen interne organisatie Hogeschool Leiden

Een andere grote veroorzaker voor de (ervaren) werkdruk binnen Hogeschool Leiden en het weglekken van de energie bij de medewerkers van Hogeschool Leiden is de organisatie van de interne processen binnen Hogeschool Leiden, zo blijkt uit het praktijkonderzoek (zie Hoofdstuk 5: Resultaten). Doordat verschillende administratieve processen omslachtig, door middel van beperkte systemen en/of hardcopy afgehandeld moeten worden, gaat er veel tijd verloren aan deze taken. Daarbij wordt aangegeven dat voor verschillende administratieve taken, verschillende systemen gebruikt dienen te worden. Deze systemen zijn echter niet in alle gevallen aan elkaar gekoppeld wat ervoor zorgt dat het gebruik van deze verschillende systemen ‘naast elkaar’ tijdrovend is. Dit onderzoek is echter niet toereikend om in te gaan op het realiseren van een betere interne organisatie binnen Hogeschool Leiden. Naar aanleiding hiervan wordt Hogeschool Leiden het volgende aanbevolen:

* ***Inzet deskundige voor de optimalisering van de interne (werk)processen van Hogeschool Leiden.*** Voor het optimaliseren van de werkprocessen binnen Hogeschool Leiden wordt aanbevolen een deskundige projectleider in de arm te nemen. Het ontwikkelen van de processen ligt vaak gecompliceerder dan enkel het aanpassen van een aantal *workflows*. Deskundigheid is hierdoor vereist. Uiteraard zal deze deskundige voorafgaand aan het ontwikkelen van de interne processen, onderzoek moeten doen naar de huidige gang van zaken en de daarbij behorende knelpunten. Dit zodat de administratieve processen doelgericht ontwikkeld kunnen worden.

## 8.2 Het realiseren van een functioneel ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’

In het onderzoeksmodel (par. 3.7) staat aangegeven dat een vitaliteitskader de vitaliteit van de medewerkers kan beïnvloeden. Uit de best practices (par. 3.6) blijkt wat hierbij bepalende factoren zijn. De punten die beschreven staan, zijn: een divers aanbod van middelen ter versterking van de vitaliteit, een organisatiebrede aanpak en een aantrekkelijke en consequente promotie van het aanbod. In hoofdstuk 6: Conclusie staat beargumenteerd dat het vitaliteitskader, Hogeschool Leiden nog verbeterpotentieel heeft. Veel genoemde beperkingen aan het huidige aanbod zijn (naast de onderwerpen die bij 8.1 behandeld zijn): het beperkte aantal middelen ter versterking van de vitaliteit en de informatie verstrekking over het huidige aanbod ter versterking van de vitaliteit. Om het vitaliteitskader, Hogeschool Leiden daadwerkelijk te laten bijdragen aan het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden, worden er in deze paragraaf met betrekking tot beide thema’s aanbevelingen gedaan. Deze worden respectievelijk behandeld in paragraaf 8.2.1 en 8.2.2.

### 8.2.1 Een divers aanbod van middelen ter versterking van de vitaliteit

Als belangrijkste beperking aan het huidige aanbod ter versterking van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is het beperkte aanbod aan vitaliteit versterkende middelen genoemd (par. 5.2). Ook uit de best practices blijkt dat een divers aanbod aan middelen van belang is voor een functioneel vitaliteitskader (par. 3.6). Een belangrijke reden hiervoor is dat de manier waarop medewerkers hun vitaliteit willen versterken, kan verschillen per individu, afdeling of faculteit. Zo blijkt uit een opsplitsing van de concrete behoefte naar faculteit (Bijlage 9: Analyse respons, Tabel 2: *Middelen versterken vitaliteit*) dat er bij de diensten, naar verhouding, een sterkere behoefte is aan het faciliteren en stimuleren van beweging, het versterken van de mentale gezondheid en ontspanningsmogelijkheden. Dit waar er binnen de faculteiten, naar verhouding, een sterkere behoefte is aan het reduceren van de werkdruk en het realiseren van een voldoende (ervaren) rooster (par. 5.3). Om binnen het vitaliteitskader, Hogeschool Leiden een divers en aantrekkelijk aanbod te realiseren, worden de volgende aanbevelingen gedaan:

* ***Faciliteer en stimuleer beweging.*** Uit het praktijkonderzoek blijkt dat het faciliteren van beweging drie verschillende vormen kan hebben. 1. Het faciliteren van beweging/sport op school. 2. Het faciliteren van beweging/sport buiten school en schooltijden. 3. Het faciliteren en stimuleren van beweging/sport door middel van het organiseren van acties en programma’s (zie par. 5.3). Hogeschool Leiden wordt aanbevolen te beginnen met het faciliteren en stimuleren van beweging buiten school en schooltijden door met lokale sportscholen/ -verenigingen afspraken te maken over korting voor medewerkers van Hogeschool Leiden. Deze insteek vereist een kleine (opzegbare) investering. Wanneer er voldoende gebruik gemaakt wordt van dit aanbod, kan Hogeschool Leiden overwegen sportvoorzieningen binnen Hogeschool Leiden te realiseren. Beide middelen kunnen aangevuld worden met opzichzelfstaande activiteiten of projecten ter bevordering van de beweging van medewerkers van Hogeschool Leiden. Bij het organiseren van deze activiteiten of projecten is het verstandig om samen te werken met ervaringsdeskundigen zoals leden van de personeelsvereniging ‘opdreef’. Dit om van de opgedane ervaring te kunnen leren en om deze partijen te betrekken bij het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden.
* ***Versterk de energie.*** Uit het praktijkonderzoek blijkt dat hoofdzakelijk bij de dimensie energie (als onderdeel van de vitaliteit) verbeterpotentieel is (par. 5.1). Ook blijkt dat de behoefte met betrekking tot het versterken van de afzonderlijke dimensies bij de dimensie energie het sterkst is (par.5.3). Naar aanleiding hiervan wordt aanbevolen om in het aanbod ter versterking van de vitaliteit middelen op te nemen die de energie binnen de organisatie versterken.  
  Op basis van onderzoek van Ketelaar (2014) wordt aanbevolen om de volgende middelen in te zetten om de energie binnen Hogeschool Leiden te versterken: mindfulness trainingen en een periodiek/preventief medische onderzoek (PMO). Volgens het genoemde onderzoek is het aangetoond dat deze middelen onder andere de energie binnen een organisatie versterken en (daarmee) bijdragen aan het versterken van de vitaliteit. Mindfulness trainingen (als onderdeel van het versterken van de mentale vitaliteit) komen ook uit het praktijkonderzoek naar voren.
* ***Zorg voor ontspanning.*** Bij het praktijkonderzoek is door de respondenten aangegeven behoefte te hebben aan ontspanningsmogelijkheden op de werkvloer (par. 5.3). Ketelaar (2014) bevestigd dat ontspanningsmogelijkheden een positieve invloed hebben op de vitaliteit van de medewerkers. Naar aanleiding hiervan (mede op basis van de bevindingen van Ketelaar(2014)) wordt aanbevolen de volgende ontspanningsmogelijkheden te realiseren om hiermee de vitaliteit binnen de Hogeschool Leiden te versterken: Het realiseren van een fysieke ontspanningsruimte en het aanbieden van trainingen gericht op een betere nachtrust.
* ***Maak gezond.*** Naast de genoemde middelen, geeft Ketelaar (2014) aan dat middelen ter versterking van de gezondheid ook bijdragen aan de vitaliteit van medewerkers. Ook uit het praktijkonderzoek komt naar voren dat er binnen Hogeschool Leiden de behoefte is aan gezondheid versterkende middelen. Expliciet wordt het faciliteren en stimuleren van gezond eten in de kantine genoemd. Naast het gezonde eten wordt (op basis van de bevindingen van Ketelaar (2014)) aanbevolen om trainingen gericht op het ontwikkelen/versterken van een gezonde levensstijl (BRAVO- workshops) aan te bieden.
* ***Bouw langzaam uit.*** Bij de beschrijving van de theorie voor het implementeren van een vitaliteitskader (par. 3.5) wordt beschreven dat een randvoorwaarden voor het implementeren van een functioneel vitaliteitskader is dat het aanbod ter versterking van de vitaliteit geleidelijk wordt opgezet, uitgebreid, verdiept, verbreed en/of (door) ontwikkeld.   
  Naar aanleiding van het grote aantal middelen wat Hogeschool Leiden wordt aanbevolen, wordt Hogeschool Leiden aanbevolen oog te hebben en houden voor deze randvoorwaarden en het aanbod ter versterking van de vitaliteit langzaam op te zetten en uit te bouwen. Dit zo mogelijk in samenwerking met medewerkers.

### 8.2.2 Een goede promotie van het aanbod ter versterking van de vitaliteit

Een andere beperking aan het huidige aanbod ter versterking van de vitaliteit die bij het praktijkonderzoek is genoemd, is de informatie over het aanbod vanuit Hogeschool Leiden. Uit de best practices (3.6) en de beschrijving van de randvoorwaarden (3.5) blijkt dat communicatie en promotie juist essentieel zijn bij het versterken van de vitaliteit van de medewerkers. Om de informatie met betrekking tot het ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’ beter in de organisatie te krijgen en het aanbod ter versterking van de vitaliteit beter te promoten, worden de volgende aanbevelingen gedaan:

* ***Maak de informatie vindbaar.*** Hogeschool Leiden wordt aanbevolen de vindbaarheid te realiseren door alle activiteiten, mogelijkheden, faciliteiten, ervaringen, data en andere belangrijke informatie te bundelen en overzichtelijk en aantrekkelijk te presenteren op één site. Wanneer mogelijk, is het voorstel deze informatie toegankelijk te maken door middel van gebruik van de centrale mijn.hsleiden.nl (-site). Door deze aanpak is het aanbod vanuit Hogeschool Leiden ter bevordering de vitaliteit duidelijk, overzichtelijk, volledig en eenvoudig te vinden voor de medewerkers. De voorgestelde site kan aangevuld en aantrekkelijk gemaakt worden door het presenteren van ervaringen van enthousiaste deelnemers, acties en foto’s.
* ***Promoot het aanbod.*** Naast het vindbaar maken van het aanbod ter bevordering van de vitaliteit, is het goed dit aanbod te communiceren en promoten richting de medewerkers van Hogeschool Leiden. Hierbij is het voordeel dat naar één centrale site, waarop alles weergeven staat, verwezen kan worden. De communicatie en promotie zullen in eerste instantie als effect hebben dat de aandacht voor vitaliteit en het bijbehorende aanbod bekend wordt onder de medewerkers. Later zal het hoofdzakelijk ertoe bijdragen dat het deelnemersaantal vergroot en de gedragsverandering gestimuleerd wordt. Dit is goed om te realiseren bij het opstellen van de communicatie. De communicatie en promotie van het aanbod ter bevordering van de vitaliteit kan het beste herhaaldelijk en via verschillende kanalen gedaan worden. Dit met als doel dat een grote groep medewerkers bereikt en gestimuleerd wordt deel te nemen. Mogelijke wegen waar langs het aanbod gecommuniceerd en gepromoot kan worden zijn:  
  - Een vaste plek op de site mijn.hsleiden.nl;  
  - Artikelen over nieuwe mogelijkheden, events, gehouden events, behaalde resultaten, etc. in de nieuwsbrief;  
  - Het onderwerp vitaliteit (en de aandacht ter versterking van de vitaliteit) onderdeel maken van de gesprekscyclus;  
  - Het aanbod ter versterking van de vitaliteit bespreken bij ziekteverzuimgesprekken;  
  - Posters met tijdelijke of nieuwe acties en mogelijkheden ophangen in de hogeschool;  
  - Het aanbod vanuit Hogeschool Leiden presenteren op onderwerp gerelateerd events en symposia;  
  - Monitors in de hogeschool (zeker op de monitors in de kantine kan gezond eten gepromoot worden);  
  - Folders (met daarin een globaal overzicht van het aanbod vanuit Hogeschool Leiden) bij acties die in het kader van vitaliteit gehouden worden.

Omdat de communicatie binnen Hogeschool Leiden belegd is bij de afdeling Marketing en Communicatie (M&C), is het van belang dat er vroegtijdig contact opgenomen wordt met M&C. Het beste kan M&C of diens vertegenwoordiger meegenomen worden in het proces en kan bijvoorbeeld de jaarplanning voor de communicatie betreffende de vitaliteit in overeenstemming opgesteld worden.

Bij de communicatie is het belangrijk om te bepalen uit welke naam gecommuniceerd wordt. Het is de bedoeling dat het onderwerp een onderdeel wordt van de organisatie (-cultuur) en dat het geen ‘HR- feestje’ wordt. Aanbevolen wordt om uit naam van Hogeschool Leiden of de directie te communiceren.

# Literatuurlijst

Bakker en Demerouti (2008). *Het Job Demand Resources Model van bevlogenheid* [illustratie]. Geraadpleegd van http://werkbeleving.blogspot.nl/p/belasting-belastbaarheidsmodel.html.

Bakker (2009). *Job Demand Resources Model (Bakker en Demerouti)* [Webpagina]. Opgevraagd van http://werkbeleving.blogspot.nl/p/belasting-belastbaarheidsmodel.html, op 19 februari 2018.

BVO (Z.D.) *Training Vitaal en Gezond in Werk en Privé.* [webpagina]. Opgevraagd van www.bvo.nl/training/Vitaal-en-gezond-in-werk-en-prive.html, op 9 april 2018.

CBS (2017). *Vergrijzing en de Nederlandse economie.*[Rapport]. Opgevraagd van file:///K:/downloads/vergrijzing.pdf, op 13 maart 2018.

CBS (2018). *Bbp groeit met 0,8 procent in vierde kwartaal 2017.* [Web artikel]. Opgevraagd van www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/07/bbp-groeit-met-0-8-procent-in-vierde-kwartaal-2017, op 13 maart 2018.

Covey, S.R. (2005). De 8ste eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie. Z.pl.:Atlas-Contact.

Duurzaaminjewerk.nl (Z.D.). *Hoogleraar: ‘Laat werknemers herstellen van werk’* [Interview]. Opgevraagd van www.duurzaaminjewerk.nl/546\_hoogleraar-laat-werknemers-herstellen-van-werk, op 9 april 2018.

Encyclo. (Z.D.). *Vitaliteit* [webpagina]. Opgevraagd van www.encyclo.nl/begrip/vitaliteit, op 12 februari 2018.

Have, C. van (2018). *Het gaat te goed op de arbeidsmarkt: tekort aan personeel.* [Nieuwsartikel]. Opgevraagd van www.rtlz.nl/persoonlijk/carriere/het-gaat-te-goed-op-de-arbeidsmarkt-tekort-aan-personeel, op 13 maart 2018.

HC Health (Z.D.). *Wat is vitaliteitmanagement?* [webpagina]. Opgevraagd van https://hchealth.nl/vitaliteitmanagement/, op 29 maart 2018.

Hogeschool Leiden (2016a). *Instellingsplan, Hogeschool Leiden, 2017- 2022.* [Instellingsplan]. Opgevraagd van www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/over-hl/instellingsplan/instellingsplan-hogeschool-leiden-2017-2022.pdf, op 12 maart 2018.

Hogeschool Leiden (2016b). *Rapportage Medewerkertevredenheidsonderzoek, Hogeschool Leiden.* [Intern document].

Hogeschool Leiden. (2017a). *Jaarverslag, Hogeschool Leiden, 2016.* [Jaarverslag]. Opgevraagd van www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/over-hl/jaarverslag/jaarverslag-hogeschool-leiden-2016.pdf, op 6 maart 2018.

Hogeschool Leiden. (2017b). *Organogram, Hogeschool Leiden.* [Illustratie]. Opgevraagd van www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/over-hl/jaarverslag/jaarverslag-hogeschool-leiden-2016.pdf.

Hogeschool Leiden. (2017c). *Sociaal jaarverslag hogeschool Leiden 2016* [jaarverslag]. Opgevraagd van www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/over-hl/jaarverslag/sociaal-jaarverslag-hogeschool-leiden-2016.pdf, op 7 februari 2018.

Hogeschool Leiden. (2018a). *Visie* [Webpagina]. Opgevraagd van www.hsleiden.nl/opleiden/onderwijsvisie/visie/visie, op 6 maart 2018.

Hogeschool Leiden. (2018b). *Hogeschool als werkgever* [Webpagina]. Opgevraagd van www.hsleiden.nl/over-hl/werken-bij/hogeschool-als-werkgever, op 6 maart 2018.

Hogeschool Leiden. (2018c). *Hier staan wij voor* [webpagina]. Opgevraagd van https://www.hsleiden.nl/over-hl/profiel/hier-staan-wij-voor/hier-staan-wij-voor, op 6 maart 2018.

Hogeschool Utrecht (Z.D.). *HU vitaliteitsaanbod.* [Webpagina]. Opgevraagd van https://husite.nl/vitaliteit/#section-5, op 17 april 2018.

Hogeschool van Amsterdam (2015). *Vitaliteit en balans.* [Webpagina]. Opgevraagd van www.hva.nl/over-de-hva/werken-bij-de-hva/arbeidsvoorwaarden/vitaliteit-en-balans/vitaliteit-en-balans.html, op 19 april 2018.

Jansen, J., Schuit, A.J., Lucht, F. van der (2002) *Tijd voor gezond gedrag.* Bilthoven, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en milieu.

Ketelaar, S.M. (2014). *Gezondheidsmanagement in ziekenhuizen, Testen van Vitaliteit in UMC’s* [Scriptie]. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Koomen, B. (2017). *Vitaal aan het werk in de zorg* [Scriptie]. Leiden: Hogeschool Leiden.

*Manifest duurzame inzetbaarheid.* (2012). Opgevraagd van www.duurzameinzetbaarheid.nl/2357/Manifest\_100\_bedrijven.pdf?v=0, op 19 februari 2018.

Movisie. (Z.D.). *Tijd voor vitaliteit* [webpagina]. Opgevraagd van www.movisie.nl/trainingen/tijd-vitaliteit-1, op 15 februari 2018.

OR, Hogeschool Leiden. (2018). *Enquête vitaliteit.* [Intern document].

Remmelink, M. (2018). *Kopje onder; hoe de prestatiemaatschappij leidt tot stress en burn-out. En wat je er tegen kunt doen* [webpagina]. Opgevraagd van www.maatschapwij.nu/blogs/burn-out/, op 7 juli 2018.

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2001).Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag &Organisatie, 14,* 229-253.

Spaans, M. (2014). *Langdurig zitten en hoge werkdruk negatief effect op vitaliteit.* [Web artikel]. Opgevraagd van http://news.smart.pr/jogg/langdurig-zitten-en-hoge-werkdruk-negatief-effect-op-vitaliteit, op 5 april 2018.

Sonnevelt (2017). *Vitaliteit in organisaties bevorderen?* [web artikel]. Opgevraagd van www.sonneveltopleidingen.nl/artikel/vitaliteit-in-organisaties-bevorderen-de-rol-van-vitaliteitmanagement-en-6-praktische-tips, op 22 maart 2018.

Steekproefcalculator (Z.D.). *Steekproefcalculator* [webpagina]. Opgevraagd van www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm, op 13 augustus 2018.

Strijk, J.E. (2013). *Hoe vitaal is Nederland?* [onderzoek artikel]. Opgevraagd van www.tno.nl/media/5916/flyer-vitaliteit-tno-2013.pdf, op 13 februari 2018.

Strijk, J.E. (2013). *Dimensies vitaliteit* [illustratie]. Geraadpleegd van www.tno.nl/media/5916/flyer-vitaliteit-tno-2013.pdf.

Strijk, J.E., Wendel- Vos, G.C.W., Picavet, H.S.J., Hofstetter, H. & Hildebrandt, V.H. (2015). *Het conceptuele generieke vitaliteitsmodel* [Illustratie]. Geraadpleegd van https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12508-015-0013-y.

Strijk, J.E., Wendel- Vos, G.C.W., Picavet, H.S.J., Hofstetter, H. & Hildebrandt, V.H. (2015). *Wat is vitaliteit en hoe is het te meten?* [onderzoeksrapport]. Geraadpleegd van https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12508-015-0013-y, op 20 maart 2018.

Talma, M. en Arendsbergen, C. (2011). *Vier aspecten vitaliteit* [illustratie].Geraadpleegd vanwww.hbo-kennisbank.nl/resolve/sharekit\_han/eyJoIjogIjRjMDk0YWU1MzIwNjNlNDZjNGNkYzY0ZjlkNzVlNDEwZGQyZTZiOTk4MDE1NzBhOTU3OTE4ODE2YWQ4YjQwZGMiLCAidSI6ICJodHRwczovL3N1cmZzaGFyZWtpdC5ubC9kbC9oYW4vOGVkZDVlMzQtMmY2YS00MzdhLWExODktNTI4NmZjNzk2YWJmLzcyYWE1YmY2LWVhNTEtNGI2MS1hMjU1LWQ4ZWQ0NTZiOTkxOCJ9.

Timmer, A. & Bos, L. van den. (2012). *Scriptie vitaal ROC Nijmegen, vitale medewerkers presteren beter* [scriptie]. Nijmegen: ROC Nijmegen.

Visser, E. (2017). *Vitaal op het werk door HR? De invloed van Leader-Member Exchange op de relatie tussen HR-praktijken en vitaliteit van medewerkers. Een studie onder gemeenteambtenaren* [Scriptie]. Heerlen: Open universiteit Nederland.

Vitaliteit. (1992). In *van Dale groot woordenboek der Nederlandse taal* (Twaalfde druk). Van Dale Lexicografie, Utrecht.

Vuuren, van T. (2011). *Vitaliteitmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* [oratie]. Opgevraagd van http://beheer.nisb.nl/cogito/modules/uploads/docs/60571319034457.pdf, op 13 februari 2018.

Vuuren, van T., Meeren, vander W. & Semeijn, J. (2013). Vitaliteitmanagement; HR- activiteiten ter versterking van iemand duurzame inzetbaarheid [onderzoeksrapport]. Opgevraagd van www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=486, op 19 februari 2018.

Vuuren, T. van (2014). *Tinka van Vuuren: 'Werkgevers moeten iets doen aan de vitaliteit van medewerkers'* [Interview]. Opgevraagd van https://managementscope.nl/magazine/artikel/848-tinka-van-vuuren-werkgevers-moeten-iets-doen-aan-de-vitaliteit-van-medewerkers, op 22 maart 2018.

*Werk- en ontwikkelplan Dienst HRM* (2018). [Intern document].

Witteman, J. (2017). *Aantal burn-outs zeer sterk gestegen - en dat komt deels door al die tijdelijke contracten* [webartikel]. Opgevraagd van www.volkskrant.nl/wetenschap/aantal-burn-outs-zeer-sterk-gestegen-en-dat-komt-deels-door-al-die-tijdelijke-contracten~bff46884/, op 7 juli 2018.

Zestor. (2018). *Verzuim paper HBO 2018* [Publicatie]. Opgevraagd van www.zestor.nl/sites/default/files/publications/Paper%20ziekteverzuim%20hbo%202018-%20verzuimgegevens%202017%20def.pdf, op 7 juli 2018.

# Bijlage 1: Organogram, Hogeschool Leiden

# 

Figuur 14: Hogeschool Leiden (2017b). Organogram, Hogeschool Leiden [Illustratie]. Opgevraagd van [www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/over-hl/jaarverslag/jaarverslag-hogeschool-leiden-2016.pdf](http://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/over-hl/jaarverslag/jaarverslag-hogeschool-leiden-2016.pdf)

# Bijlage 2: E-mail aan directeuren binnen Hogeschool Leiden

Beste collega’s,

Ik vraag jullie aandacht voor het volgende:

Hogeschool Leiden heeft als belofte: “*We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij”.* Om deze belofte te kunnen realiseren is het van belang dat de medewerkers in staat zijn het optimale uit zichzelf te kunnen halen en vitaal zijn. Vitaliteit draagt bij aan welzijn en goed functioneren.

Om vast te stellen hoe medewerkers de huidige situatie op het gebied van vitaliteit ervaren, wordt er binnen onze hogeschool onderzoek gedaan, met als doel dat de huidige ervaren situatie en de behoefte van de medewerkers inzichtelijk te maken. In het kader van dit onderzoek wordt volgende week een enquête verspreid onder de medewerkers. Deze enquête is in samenwerking tussen de dienst HRM en onze afstudeerstudent Maarten van Dorp van de opleiding HRM ontwikkeld.

De resultaten van het onderzoek worden gebruikt om maatregelen te ontwikkelen die medewerkers ondersteunen bij het versterken van hun vitaliteit. Daarom is het van belang dat zo veel mogelijk medewerkers de vragenlijst invullen. Ik wil jullie vragen hieraan bij te dragen door binnen jullie faculteit of dienst deelname aan de enquête te stimuleren.

Alvast dank voor jullie medewerking!

Hartelijke groet,

**(Naam)**

Directeur HRM

# Bijlage 3: Tekst artikel mijn.hsleiden.nl



**Help jezelf en jouw collega’s en doe mee aan het vitaliteitsonderzoek!**

“*We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij”.*

Om deze belofte te kunnen realiseren is het van belang dat de medewerkers in staat zijn het optimale uit zichzelf te kunnen halen. Om hieraan bij te dragen geeft de hogeschool aandacht aan de vitaliteit van medewerkers. Een versterkte vitaliteit zorgt er immers voor dat het welzijn en functioneren versterkt wordt en dat uitval voorkomen kan worden.

Om vast te stellen hoe de huidige situatie op het gebied van vitaliteit is binnen onze hogeschool, wordt er vanuit HRM een onderzoek gedaan. Dit onderzoek is vormgegeven in samenwerking tussen HR advies en afstudeerstudent Maarten van Dorp van de opleiding HRM.

Het doel is de huidige situatie en de behoefte van de medewerkers ten aanzien van vitaliteit inzichtelijk te maken. Dit zodat er een passend aanbod gerealiseerd kan worden om medewerker in staat te stellen om hun eigen vitaliteit te versterken.

Om dit mogelijk te maken, vragen we jou deze korte enquête in te vullen.

Het invullen van de enquête duurt maximaal 10 minuten. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Jouw deelname is van belang en wordt zeer gewaardeerd!

GA NAAR DE ENQUETE

In opdracht van HRM, Hogeschool Leiden,

Maarten van Dorp

HRM student, Hogeschool Leiden.

# Bijlage 4: Vragenlijst

Beste collega,

Voorafgaand aan het invullen van de enquête, is het goed het volgende te weten.   
De enquête is gericht op het meten van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden en het achterhalen van de behoefte met betrekking tot het versterken van de vitaliteit.

*Wat is vitaliteit?*Synoniemen voor vitaliteit zijn ‘levenskracht’ en ‘levenslust’. Bij de vitaliteit van een persoon zijn drie factoren van groot belang. Namelijk: energie, motivatie en veerkracht.   
**Energie** Bij de factor energie gaat het hoofdzakelijk om de mate waarin jij je energiek voelt en energie hebt om jouw werkzaamheden en taken uit te voeren.  
**Motivatie** Bij de factor motivatie is bepalend in welke mate jij doelen stelt in het leven en moeite doet om deze doelen te behalen.  
**Veerkracht** Bij de veerkracht is het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan bepalend.

Deze drie factoren zijn het uitgangspunt voor de enquête.

START

*Personalia*

Een aantal introductievragen om de resultaten te kunnen analyseren.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | Ik ben een… | Man | Vrouw | Anders |  |  |  |
| **2.** | Ik ben … | Jonger dan 25 jaar | 25- 34 jaar | 35- 44 jaar | 45- 54 jaar | 55 jaar of ouder |  |
| **3.** | Ik werk bij … | Faculteit Management en Bedrijf | Faculteit Gezondheidszorg | Faculteit Educatie | Faculteit Science en Technology | Faculteit Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie | Een dienst |

*Vitaliteitscheck*

De volgende uitspraken gaan over hoe jij je voelde de afgelopen maand. Weet je niet zeker wat te antwoorden op een vraag? Geef dan het best mogelijke antwoord op een schaal van 1 (zelden) tot 7 (altijd).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **1.** | **2.** | **3.** | **4.** | **5.** | **6.** | **7.** |
|  | **Vraag** | **Zelden** | **Soms** | **Af en toe** | **Regel- matig** | **Meestal** | **Bijna altijd** | **Altijd** |
| **4.** | Ik heb genoeg energie om al mijn dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen |  |  |  |  |  |  |  |
| **5.** | Ik bruis van de energie |  |  |  |  |  |  |  |
| **6.** | Mijn batterij is 100% opgeladen aan het begin van de dag |  |  |  |  |  |  |  |
| **7.** | Na het avondeten zit ik nog vol energie |  |  |  |  |  |  |  |
| **8.** | Ik verheug mij op elke nieuwe dag |  |  |  |  |  |  |  |
| **9.** | Ik maak plannen voor de toekomst |  |  |  |  |  |  |  |
| **10.** | Als ik een doel heb, maak ik direct plannen om dit doel te bereiken |  |  |  |  |  |  |  |
| **11.** | Het behalen van mijn doelen maakt mij gelukkig |  |  |  |  |  |  |  |
| **12.** | Ik krijg energie van het maken van toekomstplannen |  |  |  |  |  |  |  |
| **13.** | Ik vind het heel erg belangrijk om mijn doelen werkelijkheid te laten worden |  |  |  |  |  |  |  |
| **14.** | Ik ga meteen aan de slag met nieuwe uitdagingen |  |  |  |  |  |  |  |
| **15.** | Ik kan heel goed omgaan met tegenslagen |  |  |  |  |  |  |  |
| **16.** | Ik kan heel goed oplossingen vinden in moeilijke situaties |  |  |  |  |  |  |  |
| **17.** | Na een moeilijke periode ben ik snel weer de oude |  |  |  |  |  |  |  |
| **18.** | Door mijn ervaring voel ik mij sterker in moeilijke tijden |  |  |  |  |  |  |  |
| **19.** | Elke ervaring in het leven maakt mij sterker |  |  |  |  |  |  |  |

*De vragen 4 t/m 8 hebben betrekking op de energie, 9 t/m 14 op motivatie en 15 t/m 19 op de veerkracht.*

*Behoefte versterken van de vitaliteit*

De volgende vragen gaan over de behoefte die jij hebt om jouw vitaliteit te versterken. Per onderdeel kun je het antwoord invullen wat het beste bij jou past.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 1. Geheel mee oneens | 2. Mee oneens | 3. Noch eens, noch oneens | 4. Mee eens | 5. Geheel mee eens |
| **20.** | Ik wil de mate waarin ik mij energiek voel en energie heb om mijn werk bij Hogeschool Leiden te doen, versterken (Energie) |  |  |  |  |  |
| **21.** | Ik wil de mate waarin ik werk gerelateerde doelen stel en de motivatie kan opbrengen om deze te behalen, versterken (Motivatie) |  |  |  |  |  |
| **22.** | Ik wil de mate waarin ik op mijn werk met de dagelijkse problemen en uitdagingen om kan gaan, versterken (Veerkracht) |  |  |  |  |  |

**23. Hogeschool Leiden kan mij ondersteunen bij het versterken van mijn vitaliteit door … te organiseren/ mogelijk te maken.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **24.** | Huidige faciliteiten binnen de hogeschool dragen bij aan mijn vitaliteit | **Eens** | **Oneens** |

**25a. Bij ‘eens’, welke faciliteiten dragen voor jou bij?**

**25b. Bij ‘oneens’, Waarom dragen de huidige mogelijkheden binnen de hogeschool niet bij aan jouw vitaliteit?**

**26. Heb jij nog vragen of opmerkingen?**

**Hartelijke bedankt voor het invullen van deze enquête!**

**Vriendelijke groet,**

**Ook namens mijn HR- collega’s,**

**Maarten van Dorp**

**4e jaars student HRM**

**Hogeschool Leiden**

# Bijlage 5: Tekst nieuwsbrief, Hogeschool Leiden, 5 april 2018

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | Hoe vitaal ben jij? HRM doet onderzoek | | “We zijn een leergemeenschap: iedereen doet ertoe, hoort erbij, bouwt mee en draagt bij”. Om deze belofte te kunnen realiseren is het van belang dat de medewerkers in staat zijn het optimale uit zichzelf te kunnen halen. Om hieraan bij te dragen geeft de hogeschool aandacht aan de vitaliteit van medewerkers. Een goede vitaliteit zorgt er immers voor dat het welzijn en functioneren wordt versterkt en dat uitval voorkomen kan worden. Hoe is de huidige situatie op het gebied van vitaliteit binnen onze hogeschool? De dienst HRM onderzoekt het. | | |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  | | --- | --- | --- | | |  | | --- | | [Lees verder](https://content.mailplus.nl/m7/links/hogeschoolleiden/nct4194756/y7S4AiMdpzT8jVh) | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing684894/hsl_1.gif | | |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | |  | | | | |

# Bijlage 6: Reminder per e-mail

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/hsl_1.gif | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/hsl_1.gif | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  | | --- | | Beste (Medewerker), | | Om vast te stellen hoe de huidige situatie op het gebied van **vitaliteit** is binnen onze hogeschool, wordt er vanuit **HRM** een **onderzoek** gedaan. Dit onderzoek is vormgegeven in samenwerking tussen HR advies en afstudeerstudent Maarten van Dorp van de opleiding HRM.  Het doel is de huidige situatie en de behoefte van de medewerkers ten aanzien van vitaliteit inzichtelijk te maken. Dit zodat er een passend aanbod gerealiseerd kan worden om medewerker in staat te stellen om hun eigen vitaliteit te versterken.  Om dit mogelijk te maken, vragen we jou deze **korte enquête** in te vullen. De gegevens worden **anoniem** verwerkt.  **Jouw deelname is van belang en wordt zeer gewaardeerd!** | | |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  | | --- | --- | --- | | |  | | --- | | [Vul de enquête in](https://content.mailplus.nl/m7/links/hogeschoolleiden/nct4218369/edGXeZWaEehShFd) | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/hsl_1.gif | | |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | |  | | | | | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/hsl_1.gif | | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/hsl_1.gif | |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/hsl_1.gif | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/hsl_1.gif | |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  | | --- | | enquête sluit over | | http://hsleiden.hosting.blinker.nl/teller/gif.php?time=23-04-2018+10:00:00 | | |  | | --- | | [Vul de enquête in](https://content.mailplus.nl/m7/links/hogeschoolleiden/nct4218370/edGXeZWaEehShFd) | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/hsl_1.gif | | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/hsl_1.gif | | | https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/hsl_1.gif | |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  | | --- | --- | --- | | |  | | --- | | Met vriendelijke groet, | | **Maarten van Dorp** HRM student, Hogeschool Leiden | | | |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | | [https://content.mailplus.nl/m7/images/mailing686248/vitaliteit_illustratie1.jpg](https://content.mailplus.nl/m7/links/hogeschoolleiden/nct4218372/edGXeZWaEehShFd) | | | |

# Bijlage 7: Reacties n.a.v. enquête

Naar aanleiding van de enquête die in het kader van het vitaliteitsonderzoek uitgezet werd, hebben twee medewerkers ideeën in direct contact met de onderzoeker aangedragen betreffende het versterken van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden. In overleg tussen deze medewerkers en de onderzoeker is besloten beide voorstellen op te nemen in de bijlage van dit onderzoek. Dit zodat deze ideeën gebundeld bij het onderzoek aangeleverd worden bij de Dienst HRM, Hogeschool Leiden.

*Stoelmassage*In het verleden is binnen Hogeschool Leiden via de personeelsvereniging ‘Opdreef’ de mogelijkheid aangeboden om gebruik te maken van een stoelmassage. Deze mogelijkheid vond vlak voor het uitzetten van de enquête plaats.

Naar aanleiding van de enquête gaf (naam) (initiatief nemer voor het realiseren van stoelmassage via ‘Opdreef’) aan in de toekomst eventueel vaker de mogelijkheid voor stoelmassage te willen realiseren. Dit met als doel dat er (lichamelijke) klachten voorkomen kunnen worden. Bij interesse kan contact opgenomen worden met bovengenoemde.

*Workshops*Naar aanleiding van de enquête heeft een medewerker van Hogeschool Leiden voorgesteld, in samenwerking met studenten van (opleiding), workshops ten behoeve de vitaliteit van de medewerkers van Hogeschool Leiden te realiseren.   
Zij gaf aan mogelijkheden te zien om workshop gericht op beeld, muziek of spraak te kunnen geven. Hiervoor kan eventueel contact opgenomen worden met (naam) (opleidingsmanager).  
Ook stelde deze medewerker voor meer gebruik te maken van de interne coaching mogelijkheden (Collega’s voor collega’s).  
Verder werd door deze medewerker voorgesteld om binnen de hogeschool meer aandacht te besteden aan vitaliteit door bijvoorbeeld het interieur en de kleuren van de school ‘vitaliserend’ te maken.  
Een ander advies van deze medewerker is om in het kader van de versterking van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden studentenonderzoek in te zetten zodat het ‘vitaliteitskader, Hogeschool Leiden’ continue ontwikkeld.

# Bijlage 8: Ruwe data

# Bijlage 9: Analyse respons

*Tabel 1: Respons naar onderdelen van de doelgroep.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Doelgroep | Aantal medewerkers | Respondenten | Percentage |
| Hogeschool Leiden | 1128 | 308 | 27,30% |
| Man | 394 | 88 | 22,34% |
| Vrouw | 734 | 219 | 29,84% |
| Anders | 0 | 1 | - |
| 25 jaar of jonger | 32 | 12 | 37,50% |
| 25- 34 jaar | 216 | 64 | 29,63% |
| 35- 44 jaar | 322 | 87 | 27,02% |
| 45- 54 jaar | 276 | 79 | 28,62% |
| 55 jaar of ouder | 282 | 66 | 23,40% |
| Diensten | 232 | 89 | 38,36% |
| Educatie | 175 | 40 | 22,86% |
| Gezondheidszorg | 175 | 39 | 22,29% |
| Management en Bedrijf | 201 | 52 | 25,87% |
| Science en Technology | 178 | 45 | 25,28% |
| Sociaal Werk en Toegepaste Psychologie | 167 | 43 | 25,75% |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Vitaliteit\* | Energie | Motivatie | Veerkracht |
| Gemiddelde score (1-7) | 4,80 | 4,36 | 5,17 | 5,02 |

*\* De vitaliteit wordt vastgesteld door de drie dimensies in een bepaalde verhouding samen te nemen*

\* Betreft één respondent

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Man | Vrouw | Anders |
| Gemiddelde score (1-7) | 4,83 | 4,79 | 3,95 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Jonger dan 25 | 25- 34 | 35- 44 | 45- 54 | 55 of ouder |
| Gemiddelde score (1-7) | 4,88 | 4,68 | 4,69 | 5,04 | 4,74 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Een Dienst | Educatie | Gezondheidszorg | Management en bedrijf | Science en Technology | Sociaal werk en toegepaste psychologie |
| Gemiddelde score (1-7) | 4,74 | 4,93 | 4,88 | 4,80 | 4,87 | 4,66 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Een dienst | Educatie | Gezondheidszorg | Management en bedrijf | Science en Technology | Sociaal werk en toegepaste psychologie | Totaal |
| Gemiddelde score (1-5) | 3,49 | 3,58 | 3,43 | 3,35 | 3,62 | 3,37 | 3,47 |

*Tabel 2: Middelen versterken vitaliteit*

**Hogeschool Leiden kan mij ondersteunen bij het versterken van mijn vitaliteit door … te organiseren/ mogelijk te maken.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Onderwerp** | **Educatie** | **Techniek** | **M&B** | **SW & TP** | **Gezond- heids-zorg** | **Diensten** | **Totaal** |
| **Beweging faciliteren** | **7** | **5** | **9** | **3** | **6** | **23** | **53** |
| **Werkdruk reduceren** | **4** | **4** | **7** | **9** | **6** | **2** | **32** |
| **Betere roostering** | **3** | **7** | **4** | **5** | **6** | **1** | **26** |
| **Versterken mentale gezondheid** | **2** | **1** | **3** |  | **4** | **3** | **13** |
| **(Stoel) massage** | **1** | **4** | **1** | **3** | **1** | **3** | **13** |
| **Goed georganiseerde school** | **1** | **2** | **3** | **3** | **1** | **2** | **12** |
| **Ontspanningsmogelijkheden** |  | **2** | **1** | **2** | **1** | **5** | **11** |
| **Training/ coaching** | **1** | **3** | **2** | **3** |  | **2** | **11** |
| **Mobiliteit** | **1** | **1** | **1** | **3** | **2** | **3** | **11** |
| **Gezond eten** |  |  | **4** |  | **2** | **3** | **9** |
| **Voldoende (fysieke) ruimte** | **2** | **3** |  | **2** | **1** |  | **8** |
| **Intervisie** |  | **1** | **3** | **2** |  | **1** | **7** |
| **Flexwerk** |  | **1** |  | **1** | **2** | **3** | **7** |
| **Aandacht voor balans werk/ privé** | **1** | **2** |  | **1** |  | **2** | **5** |
| **Teambuilding** |  | **1** | **2** | **2** |  |  | **5** |
| **Ouderen beleid** | **1** |  | **1** |  | **2** |  | **4** |
| **Rustige werkplek** | **1** |  |  | **1** |  | **2** | **4** |
| **Concrete doelstellingen** |  | **1** |  | **1** |  | **1** | **3** |
| **Verbeteren luchtkwaliteit** | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **3** |
| **Meer autonomie** | **1** |  |  |  |  | **1** | **2** |
| **Duidelijkere visie** |  |  |  | **1** | **1** |  | **2** |
| **Muzikale optredens** |  |  | **1** |  | **1** |  | **2** |
| **Waardering** |  |  |  | **1** |  |  | **1** |
| **Goed functioneringsgesprek** |  |  |  | **1** |  |  | **1** |
| **Buiten werken** | **1** |  |  |  |  |  | **1** |

*Tabel 3: Huidige bijdrage aan vitaliteit*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vraagstelling** | **Eens** | **Oneens** |
| Huidige faciliteiten binnen de hogeschool dragen bij aan mijn vitaliteit | **142 (47,65%)** | **156 (52,35%)** |

*Tabel 4: Huidige middelen*

|  |  |
| --- | --- |
| **Bij ‘eens’, welke?** | **Aantal keer genoemd** |
| **(Werk) sfeer** | **21** |
| **Schoolgebouw en omgeving** | **18** |
| **Flexwerk mogelijkheden** | **15** |
| **Kantine** | **11** |
| **Werkplek** | **10** |
| **DI- uren** | **4** |
| **(Carrière) kansen** | **4** |
| **Management** | **3** |
| **Trappen** | **3** |
| **Boot camp** | **3** |
| **Meubilair** | **3** |
| **(Hard) lopen** | **3** |
| **Fietsregeling** | **3** |
| **Rooster** | **2** |
| **Servicedesk** | **2** |
| **Massage** | **1** |
| **Fietsen (LC)** | **1** |
| **Ontspanningsmogelijkheden** | **1** |
| **Bewegen op het werk** | **1** |

*Tabel 5: Beperkingen vitaliteitskader*

|  |  |
| --- | --- |
| **Bij ‘oneens’, waarom niet?** | **Aantal keer genoemd** |
| **Er zijn weinig mogelijkheden** | **26** |
| **Gebrek aan informatie** | **17** |
| **Te hoge werkdruk** | **16** |
| **Geen goed georganiseerde school** | **16** |
| **Slechte arbeidsomstandigheden** | **15** |
| **Te veel focus op werk** | **4** |
| **Gebrek aan waardering** | **1** |
| **Niet gangbaar** | **1** |

*Tabel 6: Opmerkingen*

|  |  |
| --- | --- |
| **Overige opmerkingen** | **Aantal keer genoemd** |
| **Goed onderzoek(sonderwerp)** | **7** |
| **Graag hoor ik meer** | **6** |
| **Bewegen faciliteren en stimuleren** | **4** |
| **Werkdruk** | **3** |
| **Vitaliteit wordt bepaald door privésituatie** | **3** |
| **Succes** | **3** |
| **Onduidelijke vragen/ onderzoek** | **2** |
| **Nadruk op toekomst irriteert** | **1** |
| **Te positief allemaal** | **1** |
| **Zet studenten hiervoor in** | **1** |
| **Wordt ook in september gemeten?** | **1** |
| **Teveel nadruk op werk** | **1** |
| **Erg persoonlijk onderzoek** | **1** |
| **G- vleugel schilderen** | **1** |
| **Kantoorruimtes afschaffen** | **1** |
| **Wanneer wordt de school rookvrij?** | **1** |

# Bijlage 10: Verslag interview respondent 1

*Naar aanleiding van de resultaten, verkregen door kwantitatief onderzoek, wordt met medewerkers in gesprek gegaan om meer duiding te geven aan de verkregen resultaten. Voorafgaand aan het gesprek worden het onderzoek en de resultaten toegelicht. Vervolgens worden enkele vragen gesteld.*

Respondent 1 is werkzaam bij: Faculteit Sociaal werk en Toegepaste Psychologie

**Betreffende Grafiek 1: Algemene score***De grafiek geeft aan hoe de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is; iets boven gemiddeld. Wanneer specifieker gekeken wordt naar de verschillende dimensies, valt op dat er bij de dimensies motivatie en veerkracht beduidend hoger gescoord wordt dan bij de dimensie energie.*

*Herken jij het beeld wat de grafiek schets?*Ik herken dit beeld wel. Het onderwijs is een vermoeiend vak. Je moet voortdurend op acute situaties inspelen. Het onderwijs is geen protocol wat elke keer het zelfde verloopt. Elke keer zijn er acute situaties waarnaar je moet handelen en snel. Dit geeft veel stress. De mate van regie is erg bepalend voor werkstress. Iemand die volledig de regie heeft, ervaart niet snel meer werkdruk of werkstress door veel werk. Wanneer je geen regie hebt over je werk, dan ga je echt werkstress en werkdruk ervaren. Binnen het onderwijs is dit denk ik het probleem. Er zijn veel dingen waarover een docent geen regie heeft of kan uitoefenen. Hierdoor ben je als docent vaak in de loop van de middag echt moe.

**Betreffende Tabel 2: Middelen versterken vitaliteit***Om te achterhalen hoe de medewerker ondersteund kan worden bij het versterken van zijn/haar vitaliteit is gevraagd naar de behoefte met betrekking tot de vitaliteit versterkende faciliteiten binnen Hogeschool Leiden. In de tabel is weergeven welke antwoorden zijn gegeven en hoe vaak.*

*Zouden gegeven antwoorden bijdragen aan jouw vitaliteit?*Ja, we hebben een zittend beroep. In principe natuurlijk niet, maar in de praktijk komt het er wel op neer. Als docent zit je minstens de helft van je tijd. Dus ja, de eerste (beweging faciliteren) zou bijvoorbeeld al echt bijdragen aan de vitaliteit.

*Hoe zou dit vorm gegeven kunnen worden?*Ja, dat is een ingewikkelde. Ik denk dat de mail een grote boosdoener is. Er wordt veel over de mail weggezet terwijl de collega twee kamers verderop zit. Veel beter kan je gewoon naar de collega toelopen en even met elkaar afstemmen. Dit voorkomt trouwens ook een hoop miscommunicatie. Dus ja, ik zou zeggen zorg ervoor dat er minder wordt gemaild. Ook met faciliteiten, loop er even naar toe. En zo kunnen meer dingen bijdragen aan de beweging. Haal bijvoorbeeld zelf je bezoekers op of kijk even van te voren of het lokaal voldoet aan de verwachtingen, dan heb je gelijk even een loopje. Dat is trouwens ook zo iets. Sommige mensen halen koffie voor de hele kamer. Veel beter is het dat iedereen voor zichzelf koffie haalt. Dan heeft gelijk iedereen zijn loopje en niet iedereen wordt uit zijn concentratie gehaald. Veel water drinken is trouwens ook een goede. Waterdrinken is echt goed voor je en dit kan de werkgever gemakkelijk faciliteren.

*Heb jij nog een toevoeging aan de middelen die in de resultaten staan beschreven?*Het staat er wel bij maar stoelmassage vind ik trouwens echt een goede. Fietsen vind ik trouwens ook een goede. Meer wat betreft de vraag: nee, ik heb geen toevoegingen.

*Ook thema’s als werkdruk, roostering en organisatie binnen school worden genoemd. Hoe kijk jij hier tegenaan?*Nou, ik vind het een beetje… Ja, laat ik het maar gewoon zo zeggen. Ik vind het een beetje gezeur. Ik vind dat het vaak ligt aan de manier waarop mensen zelf met hun werk omgaan en dan geven ze de school de schuld. Persoonlijk vind ik echt dat het allemaal staat op valt met hoe je zelf je werk organiseert. Roosters en werkdruk zijn niet echt het probleem.

*Ervaar jij zelf moeite met thema’s als werkdruk, roostering en organisatie binnen Hogeschool Leiden?*Nou, ik vind het wel meevallen. Wat betreft de werkdruk zijn er onderdelen waarvan ik zeg: ja, daar zou je meer tijd voor moeten hebben, maar over algemeen: nee, niet echt. Wel is het zo dat wanneer er een te hoge tijdsdruk gelegd wordt op bijvoorbeeld nakijken, dat dit ten kosten gaat van de kwaliteit en dat merk ik wel echt binnen deze school. Door meer tijd zou de kwaliteit wel echt verbeterd worden.

**Betreffende tabel 3,4 en 5 over het huidige aanbod vanuit Hogeschool Leiden***Binnen de hogeschool worden er verschillende middelen aangeboden om de vitaliteit te versterken. Bij de enquête heb ik navraag gedaan of de respondent vindt dat dit aanbod bijdraagt aan de vitaliteit en zo ja, wat er bijdraagt en zo nee, waarom niet.*

*Vind jij dat het huidige aanbod bijdraagt aan jouw vitaliteit?*Ik denk dat de flexwerk mogelijkheden belangrijk zijn. Dat draagt wel echt bij aan de vitaliteit. Ik denk niet dat je van medewerkers moet eisen dat ze hier van 8:30 tot 17:00 zitten. Medewerkers kunnen zich waarschijnlijk thuis veel beter concentreren en daarnaast zullen nu meer medewerkers ook in hun eigen tijd iets voor school willen doen. Kijk, je gaat niet helemaal naar school om even iets te doen maar je start wel gerust even je laptop op terwijl het eigenlijk geen werktijd is.

Veel genoemde middelen zijn denk ik bijzaak. Het neemt het probleem niet echt weg, maar helpt heel eventjes voor de korte termijn. De kern is denk ik wel (waar we het in het begin ook over hadden) dat je regie hebt in je eigen werk. Heb je het gevoel de controle te hebben? Als je dat niet hebt dat vreet echt energie. Als je dingen niet beheers dan kost je dat ook echt slaap en kom je in een vicieuze cirkel wat leidt tot een burn-out. Het is van belang dat medewerkers een systeem vinden waarmee zij de regie houden over hun werk. De genoemde middelen zijn eigenlijk hulpmiddelen. Symptomatische aanpak, niet de kern. Je moet de oorzaak aanpakken.

*Zijn de genoemde redenen volgens jou ook de redenen voor het niet optimaal functioneren van het vitaliteitsaanbod?*‘Gebrek aan informatie’ vind ik een heel raar antwoord. Informatie moet je zelf halen en ja, wat wil je weten? Daar kan ik dus weinig mee. ‘Te hoge werkdruk’ snap ik maar heeft meer te maken met de manier waarop medewerkers zelf met hun werk omgaan. Tenminste, dat denk ik. Al moet ik wel beamen dat het voor nieuwkomers hier best pittig is trouwens. Als nieuweling moet je echt stevig op je benen staan. Wat hierin mee speelt is dat studenten steeds mondiger worden en dat respect verdwijnt. Zeker als jonge docent heb je hier denk ik best last van. Kijk, ik ben wat ouder en dan heb je daar niet heel veel last van maar ik hoor wel eens verhalen…

‘Gebrek aan waardering’ vind ik wel echt een punt. Als docent krijg je denk ik weinig waardering. Je werkt redelijk geïsoleerd en krijgt daar weinig waardering voor. Zeker van studenten hoef je vaak geen waardering te verwachten en dat is ook wel echt een energievreter hoor. Vaak wanneer je echt hard gewerkt hebt voor iets, dan hoor je hier uit eindelijk helemaal niets van. Terwijl wanneer jij jouw werk normaal doet dan zijn er best veel mensen met commentaar. Dat kost echt energie.

# Bijlage 11: Verslag interview respondent 2

*Naar aanleiding van de resultaten, verkregen door kwantitatief onderzoek, wordt met medewerkers in gesprek gegaan om meer duiding te geven aan de verkregen resultaten. Voorafgaand aan het gesprek worden het onderzoek en de resultaten toegelicht. Vervolgens worden enkele vragen gesteld.*

Respondent 2 is werkzaam bij: Faculteit Gezondheidszorg

**Betreffende Grafiek 1: Algemene score***De grafiek geeft aan hoe de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is; iets boven gemiddeld. Wanneer specifieker gekeken wordt naar de verschillende dimensies, valt op dat er bij de dimensies motivatie en veerkracht beduidend hoger gescoord wordt dan bij de dimensie energie.*

*Herken jij het beeld wat de grafiek schets?*Ja, wel redelijk. Ik denk dat de energie binnen de organisatie wel lager is dan bijvoorbeeld de motivatie. Dit komt denk ik echt door een te hoge werkdruk. De hoge werkdruk is wel echt *killing* voor de energie.

**Betreffende Tabel 2: Middelen versterken vitaliteit***Om te achterhalen hoe de medewerker ondersteund kan worden bij het versterken van zijn/haar vitaliteit is gevraagd naar de behoefte met betrekking tot de vitaliteit versterkende faciliteiten binnen Hogeschool Leiden. In de tabel is weergeven welke antwoorden zijn gegeven en hoe vaak.*

*Herken jij deze punten?*Ja, ik snap dat wanneer je veel achter z’n apparaat (computer) zit dat de bewegingsbehoefte heel groot is, maar daar moet je zelf voor zorgen. Ik loop zelf vaak even voor koffie, kopie, overleg, enzovoorts en dan kom je wel aan je beweging, maar dat is natuurlijk wel anders dan echt sporten.  
De ‘werkdruk reduceren’ vind ik wel echt een goede. De werkdruk is echt onwijs groot bij de docenten. Er wordt gewoon veel geëist en als je aan deze eis wil voldoen dan gaat dat ten kosten van de kwaliteit.

*Wat maakt de werkdruk zo hoog?*Je moet voor veel dingen een formuliertje invullen of in ieder geval wat archiveren en dit moet allemaal met datum, handtekening, opmerking en nog een aantal van die dingen. Als je kijkt voor de stage: het is echt niet normaal wat je allemaal moet regelen voor als er ooit is een keer controle komt of voor wanneer iets mis gaat. Ik snap wel dat het moet maar er gaat echt veel tijd inzitten en dit maakt de werkdruk echt heel hoog. Het vak, de studenten, de school ik vind het erg leuk, maar wil je bijvoorbeeld met de toetsing echt een spiegel voorhouden waarvan ook weer geleerd kan worden, dan is daar echt meer tijd voor nodig.

‘De roostering’ vind ik ook wel echt een ding. Hier is het geregeld zo dat de lessen tot half 7 duren. Dat vind ik echt niet normaal. Ik woon in Den Haag en ben dan pas half 8 thuis. Nou, dat vind ik geen normale zaak. Ik ga dan wel op de fiets, maar met het openbaar vervoer doe ik er ongeveer even lang over. Op deze manier heb ik dan nog het voordeel dat ik aan mijn beweging kom maar ik ben erg laat thuis. De roostering zou echt gunstiger moeten. Na 5 uur zie je ook echt dat de studenten geen aandacht meer op kunnen brengen en dat begrijp ik. De biologische klok gaat toch meespelen.

‘De organisatie binnen de school vind ik trouwens wel goed. Dat wordt hier als verbeterpunt beschreven maar ik vind het hier geen chaos. Ik vind wel dat die wijzigingen van systemen erg veel tijd en aandacht vragen. Je moet helemaal inkomen en dat kost echt tijd en werkt ook wel weer verhogend op de werkdruk. Daarbij vind ik het echt jammer dat al onze overleggen gaan over de nieuwe systemen en hoe we hier mee om moeten gaan. Ik praat veel liever over ons vak en hoe we dit beter kunnen maken.

**Betreffende tabel 3,4 en 5 over het huidige aanbod vanuit Hogeschool Leiden***Binnen de hogeschool worden er verschillende middelen aangeboden om de vitaliteit te versterken. Bij de enquête heb ik navraag gedaan of de respondent vindt dat dit aanbod bijdraagt aan de vitaliteit en zo ja, wat er bijdraagt en zo nee, waarom niet.*

*Weet jij wat de Hogeschool Leiden mogelijk maakt in het kader van het versterken van de vitaliteit?*Nee, ik ben daar niet zo mee bekend. Als ik iets hoor probeer ik daar wel iets aan te doen, maar nee, het meeste is niet bekend bij mij denk ik. Ja, het staat hier natuurlijk ook: ‘gebrek aan informatie’ dat herken ik wel ja.   
Ja en die hoge werkdruk ook, hier wordt het ook al aangegeven.  
‘Slechte werkomstandigheden’ dan denk ik ook: waarmee vergelijk je het hè? We kunnen hier warm en ruim zitten. Ik zou niet durven klagen.

*Zouden er naast de genoemde redenen nog andere redenen zijn voor het eventueel niet bijdragen van het huidige vitaliteitsaanbod van Hogeschool Leiden?*Ja, misschien (maar dat is mijn persoonlijke mening) het is allemaal zo digitaal gericht. Ik zie het ook terug in mijn vak. Wij zijn dan een kunstzinnige opleiding en zitten hoofdzakelijk achter de computer. Met collega’s ook, wij zijn erg weinig kunstzinnig bezig.

*Heb jij op- of aanmerkingen over de genoemde middelen die wel bijdragen aan de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden?*Ja, de werkplekken… De lucht vind ik vaak toch niet echt goed. Er zijn zelfs lokalen die helemaal niet gelucht kunnen worden. Andere hebben vaak ook maar kleine ramen.  
De kantine vind ik wel heel fijn. Ze proberen steeds een beetje gezonder dus dat is echt fijn.  
De sfeer vind ik ook wel echt goed. Ook met de studenten. Hogeschool Leiden kent wel echt een goede sfeer.

# Bijlage 12: Verslag interview respondent 3

*Naar aanleiding van de resultaten, verkregen door kwantitatief onderzoek, wordt met medewerkers in gesprek gegaan om meer duiding te geven aan de verkregen resultaten. Voorafgaand aan het gesprek worden het onderzoek en de resultaten toegelicht. Vervolgens worden enkele vragen gesteld.*

Respondent 3 is werkzaam bij: Faculteit Educatie

**Betreffende Grafiek 1: Algemene score***De grafiek geeft aan hoe de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is; iets boven gemiddeld. Wanneer specifieker gekeken wordt naar de verschillende dimensies, valt op dat er bij de dimensies motivatie en veerkracht beduidend hoger gescoord wordt dan bij de dimensie energie.*

*Herken jij het beeld wat de grafiek schets?*Ja, denk het wel. De motivatie om iets te doen is denk ik hoger dan de energie om iets echt daadwerkelijk te doen.

*Wat maakt dat de energie minder hoog is?*De werkdruk is gewoon best wel hoog, je maakt lange dagen en dat kost veel concentratie. Naar mate dit aanhoudt, verlies je wel wat energie. Zelf vind ik het werk bijvoorbeeld echt heel leuk, ik vind de dingen die we doen heel leuk en de collega’s en studenten zijn echt leuk, maar de energie verlies ik wel echt door bijvoorbeeld de werkdruk, het gebouw met de TL- buizen en de lange afstand totdat ik buiten ben. Je kunt niet even frisse lucht halen. Dat vind ik ook echt vervelend.

**Betreffende Tabel 2: Middelen versterken vitaliteit***Om te achterhalen hoe de medewerker ondersteund kan worden bij het versterken van zijn/haar vitaliteit is gevraagd naar de behoefte met betrekking tot de vitaliteit versterkende faciliteiten binnen Hogeschool Leiden. In de tabel is weergeven welke antwoorden zijn gegeven en hoe vaak.*

*Herken jij deze punten?*Ja, die eerste acht punten zou ik allemaal kunnen koppelen aan de dimensie energie. Ik denk dat de genoemde middelen allemaal versterkend voor de energie zouden zijn. Kijk, er wordt gevraagd naar middelen tot versterking van de vitaliteit, maar als je nauwkeurig kijkt, denk ik dat er hoofdzakelijk antwoord ten bevordering van de energie gegeven is. Het zijn allemaal punten waarvan ik zeg: als ze niet op orde zijn dan lekt er energie weg. De motivatie zal bijvoorbeeld niet echt veel beter worden door een rooster.  
‘Werkdruk reduceren’ vind ik niet concreet genoeg. Ik vind het gek dat het hier staat want ja, hoe kan je nou in één keer de werkdruk reduceren? Kijk ik snap denk wel wat er bedoeld wordt, maar dan zou ik bijvoorbeeld zeggen dat ik een betere roostering wil. Ik denk trouwens ook dat ‘goed georganiseerde school’ en ‘roostering’ een onderdeel is van het ‘werkdruk reduceren’. Door beide zal de werkdruk zeker afnemen. ‘Werkdruk reduceren’ zelf vind ik niet concreet genoeg.

**Betreffende tabel 3,4 en 5 over het huidige aanbod vanuit Hogeschool Leiden***Binnen de hogeschool worden er verschillende middelen aangeboden om de vitaliteit te versterken. Bij de enquête heb ik navraag gedaan of de respondent vindt dat dit aanbod bijdraagt aan de vitaliteit en zo ja, wat er bijdraagt en zo nee, waarom niet.*

*Vind jij dat het huidige aanbod bijdraagt aan jouw vitaliteit?*Ik zou zeggen: ‘eens’. Zeker dingen als bijvoorbeeld de fietsregeling en bodybalans vind ik echt leuk. Je moet je er even toe zetten, maar daarna kom je echt terug alsof je aan een nieuwe dag begint.   
Andere dingen zou ik ‘oneens’ zeggen. Er zijn dingen die voor mij ‘eens’ maken maar er zijn ook dingen die ‘oneens’ maken.

*Wat zou voor jou een reden voor ‘oneens’ zijn?*Bijvoorbeeld het schoolgebouw. Ik vind het echt waardeloos dat je er 5 minuten over doet om buiten te komen. Ik voel me echt opgesloten.

*Wat vind jij van de redenen die gegeven zijn voor het niet bijdragen van het huidige aanbod?*Nou, daar wil ik nog wel wat over zeggen. Bijvoorbeeld die Di- uren vind ik echt een sigaar uit eigen doos. Het is meer een soort zorgverzekering. Hier binnen de faculteit worden alle Di- uren bij elkaar opgespaard en dan kan iemand daar aanspraak op doen wanneer hij echt iets nodig heeft maar alle plannen om de uren in te zetten voor de eigen duurzame inzetbaarheid worden niet goed gekeurd. Dit zorgt ervoor dat eigenlijk niemand gebruik maakt van die uren. Ik vind het dus ook geen toegevoegde waarde hebben verder.

‘Te weinig mogelijkheden’ Ja, eigenlijk is er wel veel maar de helft van de genoemde dingen komt mij niet bekend voor. Ik denk meer dat het te maken heeft met de informatie verstrekking over de voorzieningen. Daarnaast is het ook waar je behoefte aan hebt. Zelf heb ik geen behoefte om te gaan sporten met collega’s. Ik heb meer behoefte om ontspannen buiten te kunnen zijn. Vaak is er geen tijd voor en daarbij ben je gewoon lang aan het lopen voordat je in een omgeving bent waarin je echt kunt ontspannen.

# Bijlage 13: Verslag interview respondent 4

*Naar aanleiding van de resultaten, verkregen door kwantitatief onderzoek, wordt met medewerkers in gesprek gegaan om meer duiding te geven aan de verkregen resultaten. Voorafgaand aan het gesprek worden het onderzoek en de resultaten toegelicht. Vervolgens worden enkele vragen gesteld.*

Respondent 4 is werkzaam bij: een dienst

**Betreffende Grafiek 1: Algemene score***De grafiek geeft aan hoe de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is; iets boven gemiddeld. Wanneer specifieker gekeken wordt naar de verschillende dimensies, valt op dat er bij de dimensies motivatie en veerkracht beduidend hoger gescoord wordt dan bij de dimensie energie.*

*Herken jij het beeld wat de grafiek schets?*Ja, dat beeld herken ik wel ja. De motivatie is vaak denk ik wel goed. De energie niet altijd. Dit komt denk ik hoofdzakelijk door de privéomstandigheden. Wanneer je net een kind heb gehad dan slaap je zo weinig dat dit echt negatieve invloed heeft op je energie.

*Wat zijn denk jij binnen de organisatie factoren die invloed hebben op de energie?*Ja dat verschilt sterk welk beroep je hebt denk ik. Kijk, ik hoor vaak dat de roosters niet goed zijn, maar daar heb ik geen last van. Ik zit hier elke dag gewoon van 09:00 tot 17:00 uur. Voor een docent is dat echt anders. Anders is het weer van een conciërge. Die zal bijvoorbeeld niet echt gebaad zijn bij extra beweging. Een docent daarin tegen wel.

**Betreffende Tabel 2: Middelen versterken vitaliteit***Om te achterhalen hoe de medewerker ondersteund kan worden bij het versterken van zijn/haar vitaliteit is gevraagd naar de behoefte met betrekking tot de vitaliteit versterkende faciliteiten binnen Hogeschool Leiden. In de tabel is weergeven welke antwoorden zijn gegeven en hoe vaak.*

Bekende punten allemaal. Compleet ook wel. Zou niet snel een aanvulling weten.

*Hoe kijk jij aan tegen punten zoals werkdruk reduceren, roostering en organisatie binnen de hogeschool?*Ja, voor de werkdruk kan je natuurlijk extra mensen aannemen. Zeker op de piekmomenten kan dit echt schelen. Hiervoor kan je natuurlijk ook externe inzetten. Ja, de werkdruk is denk ik het beste aan te pakken door in te spelen op de drukte die eraan komt.  
Roostering weet ik niet. Dat speelt niet voor mij. Over de organisatie heb ik eigenlijk ook niet te melden. Ik vind het allemaal wel goed.

**Betreffende tabel 3,4 en 5 over het huidige aanbod vanuit Hogeschool Leiden***Binnen de hogeschool worden er verschillende middelen aangeboden om de vitaliteit te versterken. Bij de enquête heb ik navraag gedaan of de respondent vindt dat dit aanbod bijdraagt aan de vitaliteit en zo ja, wat er bijdraagt en zo nee, waarom niet.*

*Vind jij dat het huidige aanbod bijdraagt aan jouw vitaliteit?*Ja, ik werk 40 uur in de week en ik heb een contract van 36 uur. Per twee weken houd ik dus een dag over. Wanneer ik mij niet goed voel kan ik dus zo een dag vrij nemen. Daarbij heb je nog Di- uren dus ik ervaar het werk niet als zwaar. Ik heb genoeg flexibiliteit.  
Het management vind ik ook wel goed. Je heb genoeg ruimte om je werk te doen.

*Wat kan beter in het huidige aanbod?*Vroeger waren er binnen de hogeschool mogelijkheden om te sporten. Dit was echt geweldig. Als je beweging wil faciliteren en stimuleren zou ik dat echt weer mogelijk maken. Eerst was het bij fysio maar het kan natuurlijk ook in een andere ruimte zodat een faculteit er niet echt last van heeft, maar dat het gewoon centraal binnen school voor iedereen toegankelijk is.

*Herken jij de redenen die gegeven worden voor het niet bijdragen van het huidige aanbod?*Nee, mogelijkheden zijn er voldoende en informatie is er om te halen. Je kunt wel een beetje afwachtend blijven zitten maar je kan zelf ook wat doen. Wat betreft werkdruk vind ik ook wel dat het eraan ligt wat je gewend bent. Ik ervaar hier, ten opzichte mijn vorige werk, geen hoge werkdruk. Dus nee, ik zie het vanaf de andere kant.

# Bijlage 14: Verslag interview respondent 5

*Naar aanleiding van de resultaten, verkregen door kwantitatief onderzoek, wordt met medewerkers in gesprek gegaan om meer duiding te geven aan de verkregen resultaten. Voorafgaand aan het gesprek worden het onderzoek en de resultaten toegelicht. Vervolgens worden enkele vragen gesteld.*

Respondent 5 is werkzaam bij: Faculteit Management en Bedrijf

**Betreffende Grafiek 1: Algemene score***De grafiek geeft aan hoe de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is; iets boven gemiddeld. Wanneer specifieker gekeken wordt naar de verschillende dimensies, valt op dat er bij de dimensies motivatie en veerkracht beduidend hoger gescoord wordt dan bij de dimensie energie.*

*Herken jij het beeld wat de grafiek schetst?*Ja, ik snap het wel. Er wordt veel gevraagd van de docenten. Dus ja, dan snap ik dat de energie lager uitkomt.

*Hoe bedoelt u dat er veel gevraagd wordt van de docenten?*Er is een hoge werkdruk binnen de organisatie. Zeker in de ‘spitsen’ zoals aan het einde van een periode en vlak voor de vakantie. Daarbij zijn er veel vernieuwingen binnen de organisatie. Dit zorgt ook voor een hoge werkdruk.

**Betreffende Tabel 2: Middelen versterken vitaliteit***Om te achterhalen hoe de medewerker ondersteund kan worden bij het versterken van zijn/haar vitaliteit is gevraagd naar de behoefte met betrekking tot de vitaliteit versterkende faciliteiten binnen Hogeschool Leiden. In de tabel is weergeven welke antwoorden zijn gegeven en hoe vaak.*

*Zijn de genoemde middelen herkenbaar voor jou?*Het reduceren van de werkdruk en het verbeteren van het rooster vind ik erg belangrijke punten. Met bijvoorbeeld het faciliteren van beweging en stoelmassage heb ik zelf niet zo veel. Eigenlijk vind ik gewoon dat die randvoorwaarden vanuit de organisatie, zoals roostering en werkdruk, goed op orde moeten zijn. Zelf denk ik dat deze punten ook het meeste mijn vitaliteit negatief beïnvloeden meer dan bijvoorbeeld het ontbreken van een stoelmassage. Bij de roostering bijvoorbeeld: het komt geregeld voor dat je echt veel lessen op één dag hebt staan. Nou, dan ben je echt moe en dat merk je ook de volgende dag nog.

*Wat zou naast de werkdruk en de roostering jouw vitaliteit versterken?*Weet ik niet. Ik denk dat die werkdruk het belangrijkste is.

**Betreffende tabel 3,4 en 5 over het huidige aanbod vanuit Hogeschool Leiden***Binnen de hogeschool worden er verschillende middelen aangeboden om de vitaliteit te versterken. Bij de enquête heb ik navraag gedaan of de respondent vindt dat dit aanbod bijdraagt aan de vitaliteit en zo ja, wat er bijdraagt en zo nee, waarom niet.*

*Vind jij dat het huidige aanbod bijdraagt aan jouw vitaliteit?*Ja en nee. Er zijn middelen die bijdragen aan mijn vitaliteit, maar er zijn ook echt dingen die belemmerend werken. Denk bijvoorbeeld aan de werkdruk.  
Wat voor mij wel bijdraagt is bijvoorbeeld de kantine en het schoolgebouw. In de kantine kan je echt even ontspannen tussen alle drukte door.

*Wat vind jij van de redenen die zijn gegeven voor het niet bijdragen van het huidige aanbod?*Ja, wat betreft het aanbod vind ik niet zoveel. Ik ben daarin niet zo geïnteresseerd. Wel vind ik dat bijvoorbeeld de informatie inderdaad niet goed geregeld is. Veel genoemde dingen zijn echt voor mij onbekend.  
Dat vind ik wel nog erg belangrijk om aan te geven. Bij de vitaliteit speelt denk ik heel erg mee of alles binnen de school goed geregeld is en goed verloopt. Dit is binnen Hogeschool Leiden niet zo en dat kost erg veel energie.

*Heb jij verder nog op- of aanmerking betreffende de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden?*Ja, ik vind het niet zo noodzakelijk dat de hogeschool hier als werkgever aandacht aan besteed.

*Oké, hoezo niet?*Het is mijn werk en als ik vitaal wil blijven zal ik dat niet in mijn werk zoeken maar buiten mijn werk. De hogeschool kan zich beter richten op het op orde krijgen van bijvoorbeeld de werkdruk en de roosters.

# Bijlage 15: Verslag interview respondent 6

*Naar aanleiding van de resultaten, verkregen door kwantitatief onderzoek, wordt met medewerkers in gesprek gegaan om meer duiding te geven aan de verkregen resultaten. Voorafgaand aan het gesprek worden het onderzoek en de resultaten toegelicht. Vervolgens worden enkele vragen gesteld.*

Respondent 6 is werkzaam bij: Faculteit Management en Bedrijf

**Betreffende Grafiek 1: Algemene score***De grafiek geeft aan hoe de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is; iets boven gemiddeld. Wanneer specifieker gekeken wordt naar de verschillende dimensies, valt op dat er bij de dimensies motivatie en veerkracht beduidend hoger gescoord wordt dan bij de dimensie energie.*

*Herken jij het beeld wat de grafiek schets?*Ja, ik vind het wel een interessant beeld. Laat ik beginnen met de veerkracht. Hoe hoog de veerkracht is, komt denk ik voor een deel doordat wij aan de lopende band tegenslagen hebben. Dat went en daardoor is er denk ik een grote veerkracht.

*Wat voor tegenslagen bedoel je?*Dat iets toch niet gaat zoals afgesproken of dat collega’s gewoon hun eigen plan trekken en daarbij niet overleggen. Dat je dus eigenlijk binnen het systeem vaak moet aanpassen omdat het niet gaat zoals het hoort te gaan, maar je moet wel weer door dus je moet je continue ertoe zetten met tegenslagen om te gaan.   
Het zou best kunnen dat die energie daardoor ook relatief lager is dan de andere dimensies. Dat eigenlijk doordat je leert omgaan met de continue tegenslagen je energie weglekt.  
Ik denk dat je ook wel echt, als onderwijzend personeel, een sterke veerkracht moet hebben. Anders hou je het echt niet vol en ben je snel weer weg. Misschien is dat ook wel een reden voor de relatief hogere score bij de dimensie veerkracht.

Wat betreft de energie denk ik dat het komt doordat onder docenten denk ik de motivatie en veerkracht heel groot is, maar dat juist hierdoor vaak bij docenten gewoon de batterij leeg is. Dat zie ik wel. Iedereen doet vaak lacherig over docenten dat ze veel vakantie hebben, maar dat hebben ze ook wel gewoon echt nodig. De batterij stroomt gewoon echt leeg en die vakantie is echt nodig om weer op te kunnen laden.

**Betreffende Tabel 2: Middelen versterken vitaliteit***Om te achterhalen hoe de medewerker ondersteund kan worden bij het versterken van zijn/haar vitaliteit is gevraagd naar de behoefte met betrekking tot de vitaliteit versterkende faciliteiten binnen Hogeschool Leiden. In de tabel is weergeven welke antwoorden zijn gegeven en hoe vaak.*

*Herken jij deze dingen?*Ik vind het grappig dat beweging faciliteren zo hoog scoort. Daarbij denk ik dat wanneer je het gaat uitsplitsen naar groepen van onderwijzend personeel en onderwijs ondersteunend personeel dat er een duidelijk verschil zit. Als docent loop je jezelf suf, maar als je op bijvoorbeeld het roosterbureau zit, kan ik begrijpen dat je behoefte hebt aan meer beweging.  
Zelf vind ik de werkdruk wel echt een belangrijk punt. Kijk het rooster vind ik ook belangrijk, maar als de werkdruk gerealiseerd wordt dan scheelt dat echt al heel veel. Wel is het zo dat een goed rooster werkdruk verlichtend kan werken.

*Wat maakt voor jou de werkdruk zo belangrijk?*Het werk wat ik moet doen in een aantal uren of minuten, dat past niet. De tijd die ik kreeg voor mijn werk klopt dus niet en dat geldt voor alles. Dat geeft een enorme druk de hele dag door bij het werk. Wanneer dat minder zou zijn, dat ik dus meer tijd krijg voor mijn werk, dan zou ik mij daar echt een beter mens van worden. Dat creëert rust en voldoening. Nu heb ik continu het idee niet goed te functioneren en presteren.  
Wat betreft de roostering: als ik veel gaten in mijn rooster heb, dan kost dat er veel tijd. Als ik tussen twee lessen in een uur de tijd heb, kan ik net niets doen en is dat uur verloren tijd. Daarbij is het zo dat de lokalen van de lessen vaak echt ver uit elkaar liggen. Het is goed voor de beweging , maar doordat die lokalen zo ver uit elkaar liggen, ben je best wel wat tijd kwijt of kom je te laat bij je les. Dat geeft ook weer een beetje stress. Je wilt toch goed georganiseerd voor de dag komen en als je te laat komt, geef je toch een beeld mee.

Maar echt, ik hoef geen ontspanningsmogelijkheden en bewegingsfaciliteiten want ik heb er toch geen tijd voor. Die werkdruk reduceren dat is echt het belangrijkste!

**Betreffende tabel 3,4 en 5 over het huidige aanbod vanuit Hogeschool Leiden***Binnen de hogeschool worden er verschillende middelen aangeboden om de vitaliteit te versterken. Bij de enquête heb ik navraag gedaan of de respondent vindt dat dit aanbod bijdraagt aan de vitaliteit en zo ja, wat er bijdraagt en zo nee, waarom niet.*

Ik vind het wel een opvallende uitkomst. Echt half om half. Ik weet niet of ik daar blij mee zou zijn als ik de hogeschool was. Eigenlijk is het helemaal niet zo goede uitkomst.

Zelf zou ik zeggen ‘oneens’. De hogeschool heeft in totaal meer negatief effect op de vitaliteit dan positief. Dit bijvoorbeeld door de werkdruk en ik zie dat dat ook aangegeven is.

*Vind jij dat je goed op de hoogte bent van de mogelijkheden binnen Hogeschool Leiden?*Nee, ik heb geen idee wat er allemaal mogelijk is. Ik heb er ook geen tijd voor dus ik vind het wel best.

Maar wat betreft de redenen voor het niet functioneren van het huidige beleid vind ik de hoge werkdruk denk ik wel op 1 staan. Daarbij ook wel de informatie. Die staat echt op 2. Ik zou niet weten welke faciliteiten er dan zijn. Voor HRM zou het wel goed zijn om na te denken over hoe die middelen onder de aandacht gebracht kunnen worden.

# Bijlage 16: Verslag interview respondent 7

*Naar aanleiding van de resultaten, verkregen door kwantitatief onderzoek, wordt met medewerkers in gesprek gegaan om meer duiding te geven aan de verkregen resultaten. Voorafgaand aan het gesprek worden het onderzoek en de resultaten toegelicht. Vervolgens worden enkele vragen gesteld.*

Respondent 7 is werkzaam bij: Faculteit Science and Technology

**Betreffende Grafiek 1: Algemene score***De grafiek geeft aan hoe de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is; iets boven gemiddeld. Wanneer specifieker gekeken wordt naar de verschillende dimensies, valt op dat er bij de dimensies motivatie en veerkracht beduidend hoger gescoord wordt dan bij de dimensie energie.*

*Herken jij het beeld wat de grafiek schets?*Nee, niet zo. Ik heb zelf altijd echt veel energie, maar dat ligt ook wel echt aan mijzelf. Ik ben zo. Kijk, iedereen is wel eens moe, maar het is niet zo dat ik weinig energie heb.

**Betreffende Tabel 2: Middelen versterken vitaliteit***Om te achterhalen hoe de medewerker ondersteund kan worden bij het versterken van zijn/haar vitaliteit is gevraagd naar de behoefte met betrekking tot de vitaliteit versterkende faciliteiten binnen Hogeschool Leiden. In de tabel is weergeven welke antwoorden zijn gegeven en hoe vaak.*

*Zijn deze punten herkenbaar voor jou?*Ja, zeker. Beweging vind ik zelf heel belangrijk. Ik sport zelf ook echt veel, maar al zou de werkgever mij hierin faciliteren zou dat erg fijn zijn.

*Hoe zou dit voor jou vorm moeten krijgen?*Wanneer de werktijden flexibeler zouden zijn, zou dat erg fijn zijn. Ook zou het erg fijn zijn als er meer mogelijkheden zijn om thuis te werken. Dat is echt helemaal mooi. Dan kan ik gewoon normale tijd opstaan en sporten en dan rustig aan opstarten thuis zonder dat ik hoef te stressen in het verkeer en over de tijd. Al zou het maar één dag in de week zijn, zou dit echt heel fijn zijn.  
Een andere mogelijkheid zou zijn dat hier beneden gesport kan worden. Dan kan ik gewoon voorafgaand aan mijn werk of na mijn werk sporten zonder dat er extra reistijd bij komt.

*Wat vind jij van genoemde thema’s als werkdruk, roostering en organisatie binnen Hogeschool Leiden?*Ik ervaar deze niet zo zeer als beperkend op mijn vitaliteit. Daarbij heb ik er niet zoveel invloed op dus ik maak me er ook niet druk om. Het is zoals het is en ik *deal* er gewoon mee. Wat hierbij misschien wel mee speelt is dat ik gewoon op kantoor zit. Ik heb geen lesrooster ofzo.

*Zijn er andere middelen die bij kunnen dragen aan jouw vitaliteit?*Meer flexwerken. Dat je bijvoorbeeld een dag kan thuis werken. Dat scheelt denk ik echt veel. De sleur van de week kan je dan echt doorbreken.

**Betreffende tabel 3,4 en 5 over het huidige aanbod vanuit Hogeschool Leiden***Binnen de hogeschool worden er verschillende middelen aangeboden om de vitaliteit te versterken. Bij de enquête heb ik navraag gedaan of de respondent vindt dat dit aanbod bijdraagt aan de vitaliteit en zo ja, wat er bijdraagt en zo nee, waarom niet.*

*Vind jij dat het huidige aanbod bijdraagt aan jouw vitaliteit?*Ja, maar dat komt ik werk hier al heel lang en je vindt dan vanzelf een manier van werken binnen de hogeschool. Je raakt gewend aan dingen en je weet hoe het moet. Voor mij is het allemaal niet zo bijzonder hier. Ik ken de mensen en weet welk werk ik hoe moet doen. Als je dan één maal een manier gevonden hebt zodat al je werk past dan red je het wel.

*Wat vind jij van de redenen die voor het niet bijdragen gegeven zijn?*Nou, ik kan me er niet zo in vinden. Ik ben niet zo… een zeur. Ik vind het wel goed geregeld hier. Ja, echt.

# Bijlage 17: Verslag interview respondent 8

*Naar aanleiding van de resultaten, verkregen door kwantitatief onderzoek, wordt met medewerkers in gesprek gegaan om meer duiding te geven aan de verkregen resultaten. Voorafgaand aan het gesprek worden het onderzoek en de resultaten toegelicht. Vervolgens worden enkele vragen gesteld.*

Respondent 8 is werkzaam bij: Faculteit Science and Technology

**Betreffende Grafiek 1: Algemene score***De grafiek geeft aan hoe de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden is; iets boven gemiddeld. Wanneer specifieker gekeken wordt naar de verschillende dimensies, valt op dat er bij de dimensies motivatie en veerkracht beduidend hoger gescoord wordt dan bij de dimensie energie.*

*Herken jij het beeld wat de grafiek schets?*Vind ik lastig om te zeggen. Ik werk hier nog maar kort en ik weet wel dat bijvoorbeeld de energie binnen de hogeschool verschilt per periode. Bij het roosterteam bijvoorbeeld zijn sommige perioden echt heel druk. Voor nu kan ik mij wel redelijk vinden in de antwoorden. Ik ben zelf wel echt gemotiveerd maar de dagelijkse energie is niet altijd hoog.

**Betreffende Tabel 2: Middelen versterken vitaliteit***Om te achterhalen hoe de medewerker ondersteund kan worden bij het versterken van zijn/haar vitaliteit is gevraagd naar de behoefte met betrekking tot de vitaliteit versterkende faciliteiten binnen Hogeschool Leiden. In de tabel is weergeven welke antwoorden zijn gegeven en hoe vaak.*

*Herken jij de genoemde verbetermogelijkheden?*Ja, de meeste punten daar kan ik wel inkomen ja. Het is alleen wel zo dat die mensen zich wel echt aan moeten zetten om te gaan bewegen. Het is niet zo dat de faciliteiten meteen de vitaliteit versterken. De medewerkers moeten natuurlijk zelf ook wel inspanning leveren.

*Vind jij dat thema’s als werkdruk, roostering en organisatie binnen de hogeschool invloed hebben op jouw vitaliteit?*Roostering is voor mij niet van toepassing, maar ik denk wel dat dit grote invloed heeft. Als jij echt een pittig rooster hebt of moet werken op vervelende tijden (tot half 7 ofzo) dan is dat niet goed voor je vitaliteit.  
Werkdruk reduceren is denk ik ook belangrijk. Als jij echt een langdurige werkstress hebt dan is dat echt niet goed voor jouw vitaliteit.

*Ervaar jij zelf een hoge werkdruk?*Nou, dat verschilt per periode. Af en toe is de werkdruk wel hoog, maar over het algemeen is het wel goed.

Verder heb ik niet echt aanvullingen op dit lijstje. Ik denk dat het een vrij compleet verhaal is zo. Flexwerk is denk ook nog wel een belangrijke. Wat ook handig is dat je regelmatig even loopt voor koffie, kopiëren of overleg en die verstelbare bureaus zijn denk ik ook goed.

**Betreffende tabel 3,4 en 5 over het huidige aanbod vanuit Hogeschool Leiden***Binnen de hogeschool worden er verschillende middelen aangeboden om de vitaliteit te versterken. Bij de enquête heb ik navraag gedaan of de respondent vindt dat dit aanbod bijdraagt aan de vitaliteit en zo ja, wat er bijdraagt en zo nee, waarom niet.*

*Wat vind jij van het huidige aanbod vanuit de werkgever?*Als ik het met mijn vorige werkgever vergelijk dan is het een stuk beter hier. Hier heb ik bijvoorbeeld de mogelijkheid om in de pauze met collega’s te gaan lopen. Bij mijn vorige werk kon dat echt niet. Als je wil kan je hier allerlei dingen krijgen om goed te kunnen zitten achter je bureau. Er is zelfs iemand die bij indiensttreding langskomt om je bureaustoel goed in te stellen.  
Ook het gebouw vind ik goed. Ja, prima. Ook gewone lucht enzo. Niet heel muf.

*Redenen die zijn gegeven voor het niet bijdragen zijn in tabel 5 weergeven. Hoe kijk jij hier tegenaan?*Ik kan mij hier niet in vinden. Ik denk dat er genoeg activiteiten zijn en dat die ook wel te vinden zijn maar je moet ze ook wel willen vinden. Je kan niet alleen wachten totdat het naar je toe komt. Je moet zelf ook wel wat doen en dan is denk ik ook wel veel mogelijk.  
Hoge werkdruk. Ja dat verschilt denk ik per persoon. Als je hier last van hebt dan lijkt mij dat wel echt slecht voor je vitaliteit, maar zelf heb ik daar niet echt last van.

# Bijlage 18: Analyseschema interviews

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Onderwerp** | **Lage energie** | **Oorzaak lage energie** | **Oorzaak werkdruk** | **Suggesties voor het versterken van de vitaliteit** |
| **Respondent 1** | Herkenbaar | Elke keer inspelen op acute situaties/ werkdruk | Te weinig tijd voor nakijken en voorbereiden | Beweging faciliteren zou goed zijn. Stoelmassage en fietsen ook |
| **Respondent 2** | Herkenbaar | De hoge werkdruk en de nieuwe ontwikkelingen vragen erg veel energie | Roostering is echt slecht. Sommige dagen geeft je 10 uur les en andere dagen zit je heel de dag achter je bureau. | Beweging is denk ik goed maar dat moet je zelf ook beetje in je werk inbouwen door bijvoorbeeld even te lopen voor koffie, kopiëren, etc. |
| **Respondent 3** | Herkenbaar. De motivatie om iets te doen is wel goed maar de energie veelal niet. Dit zie ik ook wel echt bij collega's. | De hoge werkdruk en het gebouw. Ik kan niet zomaar eventjes naar buiten en ik merk dat dat me energie kost. | De werkdruk wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat er te weinig tijd voor dingen is en het rooster niet echt lekker is. | Alle suggesties gaan volgens mij over het versterken van de energie. Niet zo zeer over het versterken van de totale vitaliteit |
| **Respondent 4** | Niet zo herkenbaar, maar wordt denk ik ook bepaald door de privésituatie | Ja, als je rooster niet goed is lijkt me dat vervelend maar ik heb daar zelf geen last van | Geen idee | Sporten binnen de school vind ik echt een goede. Ik ben echt voor. Ook andere activiteiten lijken mij leuk |
| **Respondent 5** | Ja, dat beeld begrijp ik wel. Er wordt veel van docenten gevraagd, dan neemt de energie natuurlijk af | De spitsen in het schooljaar zijn echt pittig. Enorm hoge werkdruk en veel verschillende dingen door elkaar. Daar herstel je niet zomaar van. | Nakijkwerk, roostering, voorbereiden nieuwe blok, spitsen in de perioden | Werkdruk en roostering vind ik wel goede punten. De andere zijn niet zo belangrijk denk ik. Dat helpt allemaal heel eventjes maar niet voor de lage termijn |
| **Respondent 6** | Heel herkenbaar | We blijven met ze alle maar rennen. De werkdruk is hoog, we moeten allemaal ontwikkelen, nieuwe programma's, etc. | Roostering is denk ik een onderdeel van de werkdruk. Het staat hier afzonderlijk van elkaar maar het hoort denk ik bij elkaar | Beweging vind ik echt onzin. Als docent ren je jezelf kapot. Ik denk dat wanneer je gaat opsplitsen per OP en OOP dat er een duidelijk verschil naar voren komt. |
| **Respondent 7** | Nee, niet zo herkenbaar. Zelf zit ik altijd helemaal vol energie | N.V.T. | Ik ken geen te hoge werkdruk | Sporten binnen de hogeschool en flexwerken zou echt top zijn! |
| **Respondent 8** | Moeilijk om te zeggen. Ik werk hier net en de werkdruk die ik ervaar komt doordat ik nieuw ben |  |  | Weinig ervaring mee |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Onderwerp** | **Werkdruk, roostering en organisatie** | **Huidig aanbod** | **Redenen voor 'niet bijdragen'** |
| **Respondent 1** | Ik vind het gezeur. Het ligt ook aan hoe je het zelf oppakt. | De flexwerk- mogelijkheden zijn denk ik goed. De rest vind ik eigenlijk allemaal bijzaken | Ik herken mij er niet in. Ik vind het ook allemaal erg passief klinken. Net alsof jezelf niets kan. |
| **Respondent 2** | Dat is denk ik het hele punt. Door de slechte roosters en de hoge werkdruk raken docenten gewoon op en krijg je een lage energie terwijl de motivatie en veerkracht wel redelijk is. | Niet zo bekend mee | Gebrek aan informatie vind ik een goede. Ik zou echt niet weten wat er allemaal te doen is om vitaliteit te versterken. |
| **Respondent 3** | Ik denk dat organisatie en roostering een onderdeel zijn van de werkdruk. Je kunt ze niet los zien. Dit zijn de oorzaken voor de lage energie. | Een aantal dingen vind ik echt goed. Een aantal minder. Di- uren vind ik een flop en het gebouw vind ik erg beperkend. Body balans vind ik top! | Ja, van dit lijstje herken ik ook maar de helft. Informatie verstrekking kan zeker beter ja. De werkdruk is denk ik (zoals ik al zei) ook erg bepalend. |
| **Respondent 4** | Ik herken dit niet maar dat kan komen doordat ik geen docent ben | Geen mening | Slechte informatie vind ik wel een punt. Ik heb geen idee wat er allemaal is. De helft herken ik ook niet. |
| **Respondent 5** | Enige belangrijke punt wat mij betreft. Tevens de oorzaak van de lage energie | Goed. Hoeft niet anders |  |
| **Respondent 6** | Belangrijker dan de andere faciliteiten. Daar heb ik nu toch geen tijdvoor. Werkdruk reduceren en roostering staan wat mij betreft op 1. | Ik heb geen idee wat er allemaal mogelijk is. Aandachtspuntje voor HRM | Informatie |
| **Respondent 7** |  | Eigenlijk wel goed. Sporten en flexwerk mogen uitgebreid worden | Er is niet zo veel en wat er is ken ik eigenlijk niet. De informatie en het aanbod mogen inderdaad beter. Dat zijn wat mij betreft de belangrijkste punten. |
| **Respondent 8** | Is voor mij niet van toepassing. Ik ben OOP | Is denk ik goed | Ik zou zelf ook niet weten waar ik informatie kan vinden maar ik ben ook nog maar net in dienst. Informatie moet je in principe ook halen |

# Bijlage 19: Implementatieplan

In deze bijlage wordt het implementatieplan voor de aanbevelingen (beschreven in hoofdstuk 8) weergeven. Aan de hand van dit implementatieplan kunnen de beschreven aanbevelingen uitgevoerd worden. Dit implementatieplan is geen wet, maar een richtlijn voor bij het uitvoeren van de aanbevelingen. De verschillende stappen zijn op basis van onderwerp en vervolgens op basis van chronologie gesorteerd.

*Implementatieplan voor het reduceren van de werkdruk (8.1.1)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aanbeveling | Actie | Verantwoordelijken | Tijdsbepaling |
| *Inzet werkdrukinstrument Zestor/ Vervolgonderzoek* | Vaststellen of het werkdrukinstrument van Zestor toereikend is om de werkdruk binnen Hogeschool Leiden te reduceren\* | HRM, Directie, Managers | September 2018 |
| *Inzet werkdrukinstrument Zestor* | Vaststellen van verantwoordelijken voor het inzetten van het werkdrukinstrument | HRM, Managers | Oktober 2018 |
| *Inzet werkdrukinstrument Zestor* | Plan van aanpak ontwikkelen voor de inzet van het werkdrukinstrument | Verantwoordelijken | Oktober t/m december 2018 |
| *Inzet werkdrukinstrument Zestor* | Start inzet werkdrukinstrument | Verantwoordelijken | Januari 2018 |
| *Inzet werkdrukinstrument Zestor* | Uitvoering vastgestelde strategie inzet werkdrukinstrument | Verantwoordelijken in samenwerking met HRM, managers en medewerkers | Continue vanaf januari 2019 |
| *Inzet werkdrukinstrument Zestor* | Drie wekelijks overleg waarin de gang van zaken besproken wordt, ervaringen gedeeld worden en eventuele aanpassingen ten opzichte de vastgestelde strategie afgestemd worden met als doel de voortgang en verbetering van de inzet van het werkdrukinstrument | Verantwoordelijken | Continue vanaf januari 2019 |
| *Inzet werkdrukinstrument Zestor* | Evaluatie inzet werkdrukinstrument | Verantwoordelijken, HRM, managers en medewerkers of een vertegenwoordiging (OR) | December 2019 |
| *Inzet werkdrukinstrument Zestor* | (Aangepaste) voortgang inzet werkdrukinstrument | Verantwoordelijken in samenwerking met HRM, managers en medewerkers | Continue vanaf januari 2020 |
| *Vervolgonderzoek* | Ontwikkelen vacature afstudeeronderzoek ‘werkdruk’ | HRM | Oktober 2018 |
| *Vervolgonderzoek* | Uitzetten vacature afstudeeronderzoek ‘werkdruk’ | HRM en M&C | Oktober 2018 |
| *Vervolgonderzoek* | Selectie afstudeerder | HRM | November 2018 |
| *Vervolgonderzoek* | Vaststellen kader en probleemformulering van onderzoek | HRM en afstudeerder | December 2018 en januari 2019 |
| *Vervolgonderzoek* | Uitvoering onderzoek | HRM en afstudeerder | Februari t/m juni 2019 |
| *Vervolgonderzoek* | Wegen en uitvoeren van aanbevelingen op basis van het onderzoek | HRM in samenwerking met betrokken partijen | Continue vanaf juli 2019 |
| *Trainingen* | Vaststellen kaders voor training administratieve taken | HRM | November 2018 |
| *Trainingen* | Publiceren training en inschrijfmogelijkheid op mijn.hsleiden.nl/vitaliteit en promotie van training administratieve taken | HRM en M&C | December 2018 en januari 2019 |
| *Trainingen* | Verdere ontwikkeling van trainingen administratieve taken | HRM | December 2018 en januari 2019 |
| *Trainingen* | Openzetten van poll op mijn.hsleiden.nl/vitaliteit om te achterhalen m.b.t. welke onderwerpen bij trainingen medewerkers behoefte hebben | M&C | December 2018 t/m februari 2019 |
| *Trainingen* | Geven van trainingen administratieve taken | HRM of ingehuurde expert | Januari t/m maart 2019 |
| *Trainingen* | Deelnemers vragen om feedback m.b.t. de gegeven trainingen administratieve taken | Trainer | Na afloop van training administratieve taken |
| *Trainingen* | Ontwikkelen trainingen n.a.v. de poll | HRM of ingehuurde expert | Maart t/m juli 2019 |
| *Trainingen* | Evaluatie trainingen administratieve taken | HRM | April 2019 |
| *Trainingen* | Verdere ontwikkeling training administratieve taken | HRM | Mei t/m december 2019 |
| *Trainingen* | Aanbieden nieuwe trainingen n.a.v. poll via mijn.hsleiden.nl/vitaliteit | M&C | September 2019 |
| *Trainingen* | Geven nieuwe trainingen n.a.v. poll | HRM of ingehuurde expert | Continue vanaf oktober 2019 |
| *Trainingen* | Opnieuw aanbieden en geven van trainingen administratieve taken | HRM, M&C en eventueel ingehuurde expert | 2020 |
| *Kennisdeling* | Uitleg m.b.t. de intervisie plaatsen op mijn.hsleiden.nl | HRM en M&C | Oktober 2018 |
| *Kennisdeling* | Inroostering 1e intervisie ronden in november 2018 (optioneel voor medewerkers) | O&S | Oktober 2018 |
| *Kennisdeling* | Informatie verstrekking m.b.t. de intervisies | HRM en M&C | Oktober en november 2018 |
| *Kennisdeling* | Intervisies (binnen de afdelingen kunnen de medewerkers groepjes van 4 t/m 6 personen maken met de medewerkers die meedoen) | Alle medewerkers | November 2018 |
| *Kennisdeling* | Openzetten poll op mijn.hsleiden.nl n.a.v. de intervisies m.b.t. het verder doorzetten van de intervisies | M&C | November 2018 |
| *Kennisdeling* | Eventueel opnieuw organiseren van een intervisieronde wanneer hieraan behoefte is | HRM in samenwerking met O&S en M&C | Februari 2019 |

\* Bij geschiktheid dienen de stappen ‘Werkdruk (8.1.1) Inzet werkdrukinstrument Zestor’ gevolgd te worden. Bij geen geschiktheid dienen de stappen ‘Werkdruk (8.1.1) Vervolg onderzoek’ gevolgd te worden.

*Implementatieplan voor het (door)ontwikkelen van de lesroosters (8.1.2)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aanbeveling | Actie | Verantwoordelijken | Tijdsbepaling |
| *Fysieke ruimte* | Wanneer nog niet bekend; Vaststellen benodigde fysieke ruimte o.b.v. aantal studenten, lessen en medewerkers | Directie, Facilitair Bedrijf en O&S | September t/m november 2019 |
| *Fysieke ruimte* | Realiseren voldoende fysieke ruimte | Directie en Facilitair Bedrijf | Zo spoedig mogelijk |
| *Kader lesroosters* | Samenstellen commissie (waarin minimaal één iemand van HRM, O&S en de medewerkers (OR- lid) vertegenwoordigd zijn) voor het ontwikkelen van het kader voor de lesroosters | HRM, managers en OR | September en oktober 2018 |
| *Kader lesroosters* | Bijeenkomsten commissie om gezamenlijk tot een kader voor een ‘gezond lesroosters’ te komen | Commissie leden | Oktober 2018 t/m maart 2019 |
| *Kader lesroosters* | Toetsing haalbaarheid van het kader m.b.t. de lesroosters | Commissie leden in samenwerking met O&S en managers | April 2019 |
| *Kader lesroosters* | Eventuele aanpassing kader o.b.v. de toetsing van de haalbaarheid van het kader | Commissie leden | Mei 2019 |
| *Kader lesroosters* | Vaststellen van het kader als uitgangspunt voor de roostering | Directie, O&S en OR | Juni 2019 |
| *‘Gezond roosteren’* | Toepassing van het nieuwe kader m.b.t. de lesroosters | O&S | Continue vanaf de realisatie van voldoende fysieke ruimte en het kader m.b.t. de lesroosters |
| *‘Gezond roosteren’* | Evaluatie van het kader m.b.t. de lesroosters | Commissie leden | Half jaar na aanvang toepassing van het kader |
| *‘Gezond roosteren’* | Eventuele aanpassing van het kader n.a.v. de evaluatie in overeenstemming met Directie, O&S en OR | Commissie leden in samenwerking met Directie, O&S en OR | Naar aanleiding van de evaluatie van het kader |

*Implementatieplan voor het (door)ontwikkelen van de interne organisatie (8.1.3)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aanbeveling | Actie | Verantwoordelijken | Tijdsbepaling |
| *Inzet deskundige* | Vaststellen welke interne (administratieve) processen en/of systemen geoptimaliseerd dienen te worden | Directie en managers | September t/m december 2019 |
| *Inzet deskundige* | *Headhunting* geschikte projectleid(st)er | Directie en HRM eventueel in samenwerking met arbeids-bemiddelingsbureau | Januari en februari 2019 |
| *Inzet deskundige* | Inzet deskundige ter optimalisering van de vastgestelde processen | Deskundige in samenwerking met betrokken partijen uit de organisatie | Continue na aanstelling |

*Implementatieplan voor het realiseren van een divers aanbod van middelen ter versterking van de vitaliteit (8.2.1)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aanbeveling | Actie | Verantwoordelijken | Tijdsbepaling |
| *Beweging* | Het beschikbaar krijgen van budget ter versterking van de vitaliteit binnen Hogeschool Leiden | HRM in samenwerking met Directie | September t/m december 2019 |
| *Beweging* | In kaart brengen van mogelijke lokale partners voor het faciliteren en stimuleren van de beweging van medewerkers van Hogeschool Leiden | HRM | 1e kwartaal 2019 |
| *Beweging* | Regelingen treffen met lokale sportscholen en/of sportverenigingen | HRM in samenwerking met directie | 2e en 3e kwartaal 2019 |
| *Beweging* | Presenteren van mogelijkheden op mijn.hsleiden.nl/vitaliteit | HRM en M&C | 3e kwartaal |
| *Beweging* | Promotie van de (sport)mogelijkheden ter versterking van de vitaliteit d.m.v. kanalen die beschreven staan in 8.2.2 | HRM, M&C en Managers | Continue vanaf realisering mogelijkheden |
| *Energie (mindfulness)* | Opvraag offertes verschillende mindfulness trainers | HRM | Januari 2019 |
| *Energie (mindfulness)* | Selectie van mindfulness train(st)er en vaststellen van opdracht (2x 10 lessen voor klassen van 25) | HRM | Februari 2019 |
| *Energie (mindfulness)* | Realiseren fysieke ruimte voor de trainingen | Servicedesk | Februari 2019 |
| *Energie (mindfulness)* | Presenteren van mogelijkheid volgen mindfulness training op mijn.hsleiden.nl/vitaliteit met inschrijfmogelijkheid | M&C en HRM | Februari 2019 |
| *Energie (mindfulness)* | Communicatie en promotie van mindfulness trainingen via verschillende kanalen zoals deze beschreven staan in 8.2.2 | HRM, M&C, managers en medewerker | Februari en maart 2019 |
| *Energie (mindfulness)* | Geven mindfulness trainingen | Trainer | 2e kwartaal 2019 |
| *Energie (mindfulness)* | Evaluatie mogelijkheid mindfulness trainingen | HRM in samenwerking trainer | Na afloop van de 10 lessen |
| *Energie (mindfulness)* | Opnieuw (in aangepaste vorm) aanbieden van mindfulness trainingen | HRM in samenwerking met trainer | 2020 |
| *Energie (PMO)* | Vaststellen van een datum voor een vitaliteits event in het begin van het voorjaar van 2019 | HRM in samenwerking met een medewerker van het Centrum voor Vitaliteit (CVV) | September 2018 |
| *Energie (PMO)* | Reserveren fysieke ruimte voor op vastgestelde datum vitaliteits event | HRM en servicedesk | Oktober 2018 |
| *Energie (PMO)* | Organisatie vitaliteits event | CVV | 4e kwartaal 2018 en 1e kwartaal 2019 |
| *Energie (PMO)* | Presenteren vitaliteits event mijn.hsleiden.nl/vitaliteit | HRM en M&C | Januari 2019 |
| *Energie (PMO)* | Promotie van vitaliteits event via de kanalen zoals die beschreven staat in 8.2.2 | M&C, managers, medewerkers en HRM | 1e kwartaal 2019 |
| *Energie (PMO)* | Vitaliteits event | CVV en HRM | In samenspraak vastgestelde datum |
| *Energie (PMO)* | Evaluatie vitaliteits event | CVV en HRM | Tijdens en na afloopt van vitaliteits event |
| *Ontspanning (ruimte)* | Toewijzen van ontspanningsruimte | Directie, managers | Na realiseren van voldoende fysieke ruimte |
| *Ontspanning (ruimte)* | Inrichten ontspanningsruimtes | HRM, Facilitair bedrijf in samenwerking met deskundige medewerkers | Na toewijzing ontspanningsruimtes |
| *Ontspanning (ruimte)* | Presenteren van ontspanningsruimtes op mijn.hsleiden.nl/vitaliteit | HRM en M&C | Na realisatie van de ruimtes |
| *Ontspanning (ruimte)* | Gebruik van de ruimtes stimuleren via de kanalen zoals die beschreven staan in 8.2.2 | Directie, managers, HRM en M&C | Na realisatie van de ruimtes |
| *Ontspanning (ruimte)* | Evaluatie ontspanningsruimtes | Directie, managers en HRM | 1 jaar na realisatie ontspanningsruimtes |
| *Gezond (kantine)* | Gesprek aangaan met eindverantwoordelijke van de catering op Hogeschool Leiden over hoe het gezond eten verder gestimuleerd kan worden | Portefeuillehouder van de catering binnen Hogeschool Leiden | 4e kwartaal 2018 |
| *Gezond (kantine)* | Afspraken maken m.b.t. het stimuleren van gezond eten in de kantine van Hogeschool Leiden | Portefeuillehouder van de catering binnen Hogeschool Leiden in samenspraak met de eindverantwoordelijke voor de catering binnen Hogeschool Leiden | December 2018 |
| *Gezond (kantine)* | Stimuleren en faciliteren van gezond eten in de kantine | Cateringorganisatie | Continue vanaf januari 2019 |
| *Gezond (kantine)* | Promoten gezond eten op de monitors in de kantine | M&C | Continue |
| *Gezond (BRAVO)* | Vullen mijn.hsleiden.nl/vitaliteit met tips en tricks ter bevordering van een gezonde levensstijl | M&C en HRM waar mogelijk in samenwerking met deskundigen uit de organisatie (bijv. medewerkers van Gezondheidszorg) | Continue na lancering mijn.hsleiden.nl/vitaliteit |
| *Uitbouw* | Benoemen portefeuillehouder(s) vitaliteit van HRM | HRM manager in samenspraak met HR- adviseurs | Augustus 2018 |
| *Uitbouw* | Jaarplanning maken voor eind 2018 en 2019 | Portefeuillehouder(s) vitaliteit | September 2018 |
| *Uitbouw* | Communicatieplan opstellen | Portefeuillehouder(s) en M&C | Oktober 2018 |
| *Uitbouw* | Akkoord jaarplanning m.b.t. vitaliteit van Directie en HR manager | Portefeuillehouder(s), Directie en HR manager | Oktober 2018 |
| *Uitbouw* | Uitvoering jaarplanning | Portefeuillehouder(s) vitaliteit in samenwerking met betrokken partijen | Continue vanaf oktober 2018 |
| *Uitbouw* | Overleg m.b.t. het implementeren van het vitaliteitskader | Portefeuillehouder(s) vitaliteit | Maandelijks vanaf oktober 2018 |
| *Uitbouw* | Aanspreekpunt vitaliteitskader Hogeschool Leiden | Portefeuillehouder(s) vitaliteit | Continue vanaf oktober 2018 |
| *Uitbouw* | Evaluatie vitaliteitskader Hogeschool Leiden | Portefeuillehouder(s) vitaliteit, HR manager, directie, managers | November 2019 |
| *Uitbouw* | Ontwikkeling vitaliteitskader Hogeschool Leiden aanpassen o.b.v. de evaluatie | Portefeuillehouder(s) vitaliteit | Continue vanaf november 2019 |

*Implementatieplan voor de promotie van het aanbod ter versterking van de vitaliteit (8.2.2)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aanbeveling | Actie | Verantwoordelijken | Tijdsbepaling |
| *Vindbaar maken* | Ontwikkelen van vitaliteitpagina op mijn.hsleiden.nl | HRM, ICT en M&C | September t/m december 2018 |
| *Vindbaar maken* | Mijn.hsleiden.nl/vitaliteit vullen met de huidige middelen ter versterking van de vitaliteit en andere relevante informatie in het kader van vitaliteit binnen Hogeschool Leiden | Portefeuillehouder(s) vitaliteit van HRM en M&C | Voordat de site toegankelijk wordt voor medewerkers |
| *Vindbaar maken* | De informatie op de site actueel houden en aanvullen met nieuwe middelen, mogelijkheden en informatie | Portefeuillehouder(s) vitaliteit van HRM in samenwerking met M&C | Continue na lancering vitaliteitpagina |
| *Promotie* | Opstellen communicatieplan | Portefeuillehouder(s) vitaliteit van HRM in samenwerking met M&C | Oktober 2018 |
| *Promotie* | Uitvoering van het communicatieplan met behulp van de kanalen zoals die beschreven staan in 8.2.2 | Portefeuillehouder(s) vitaliteit van HRM in samenwerking met M&C, managers en medewerkers | Continue vanaf oktober 2018 |