

Preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn

Zorg dat het werkt:
verminder verzuim en verloop
met deze gerichte aanpak

November 2025



IZZ is zorg
voor de zorg



FWG
Progressional
People



Preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn

Zorg dat het werkt: verminder verzuim en verloop met deze gerichte aanpak



Noodzaak, doel en aanpak



1,5 miljoen
zorgprofessionals



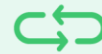
Jaarlijks zien we
175.000 instroom
150.000 uitstroom



Zorgkloof
groeit fors



Iedere dag
80.000 medewerkers
ziek thuis



Flexibele schil 15-20%
(GHZ 5%)



Doel

Werkplezier vergroten ↑
Verzuim en verloop 25% omlaag ↓



Aanpak

- inzichten bundelen van
- data 1,5 miljoen zorgprofessionals
 - ervaringen 700+ zorgprofessionals
 - 18 zorgorganisaties



Doelgroepen

Bestuurders, directie en
HR-management in zorg en welzijn

Wat je moet weten

Signalen en voorspellers

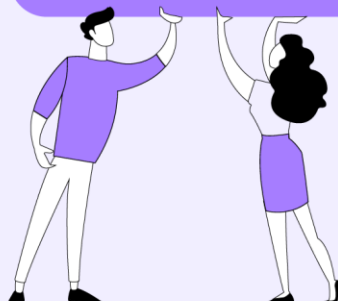
Verzuim is hoger in organisaties met:

- Tijdelijke contracten
- Hoge instroom
- Hoge onregelmatigheidstoelag
- Snel wisselende leidinggevenden
- Risico op persoonlijk letsel en hoge psychische belasting

Uitstroom is hoger bij organisaties met:

- Vaker voorkomende bezwarende werkomstandigheden
- Hoog gebruik van psychische en fysiotherapeutische zorg

Verzuim en verloop
zijn een bedrijfskundig
-organisatorisch
probleem,
geen individueel
probleem



Drijfveren van zorgprofessionals



Professionele
dynamiek in het werk



Leren &
ontwikkelen



Vakmanschap

Succesfactoren bij deelnemers

- Datavolwassenheid en analytisch vermogen
- Strategisch HR-beleid en passend instrumentarium
- Verbinding HR, arbeidsmarkt en strategisch beleid

Wat je kunt doen

Zet HR- en arbeidsmarktbeleid
op de bestuurlijke agenda

Creëer rust en regelmaat in teams

Gebruik de werkwijze van het preventieplan:
dataverificatie-, luister-, en reflectiesessies

Zorg dat alle groepen zorgprofessionals
in beleid en data vertegenwoordigd zijn

Zet leiderschap
en ontwikkeling in
curriculum van opleidingen

Benader zorgprofessionals
proactief op de werkvloer en werk
samen met andere organisaties

Investeer in zichtbaar en
mensgericht leiderschap



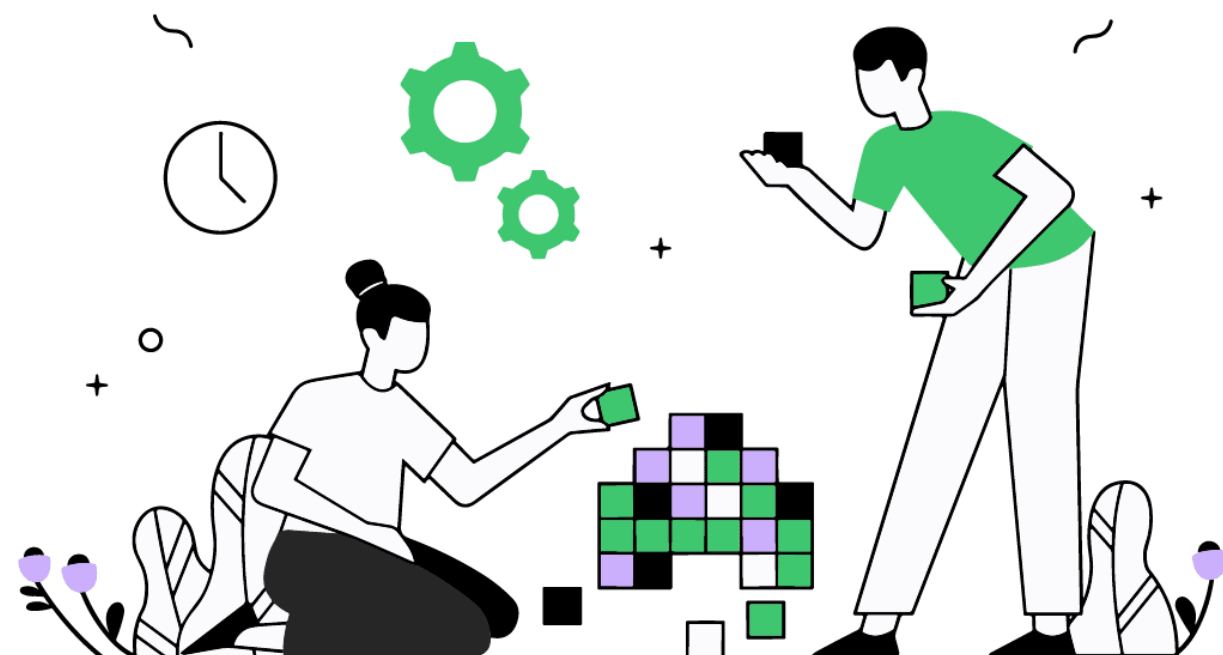
Ook aan de slag?

Ga naar www.preventieplanvoorzennw.nl

Resultaat
25% minder verzuim
en verloop door meer
werkplezier en behoud

Inhoud

Samenvattende infographic.....	2
Inleiding.....	4
Wat je moet weten.....	6
Wat je kunt doen.....	7
Wat de sector moet weten en kan doen.....	9
Wat je kunt leren van de praktijk.....	10
Aan de slag.....	12
Bijlagen.....	13
Over de initiatiefnemers.....	14
Over het theoretisch uitgangspunt.....	15



Inleiding

De zorg- en welzijnssector staat voor grote uitdagingen: de vraag naar zorg groeit, terwijl veel zorgprofessionals de sector verlaten en het ziekteverzuim hoog is (zie figuur 1). Dit zorgt voor meer werkdruk, maakt het moeilijk om medewerkers te behouden en om zorg te blijven bieden. Met extra kosten tot gevolg.



Figuur 1: Verzuim en verloop in de sector

Om deze uitdagingen gericht en onderbouwd aan te kunnen pakken, is het Preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn ontwikkeld. Dit initiatief is een samenwerking van Stichting IZZ, PGGM en FWG Progressional People, samen met 18 deelnemende zorgorganisaties, en wordt gesubsidieerd door VWS.

Doel

Het doel van het preventieplan is het met een kwart terugdringen van werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop, door het stimuleren van behoud en het vergroten van het werkplezier van professionals in zorg en welzijn.

Werkwijze

Het preventieplan is een werkwijze en niet gericht op het vinden van één wondermiddel. De databronnen van de drie initiatiefnemers zijn gebundeld en de belangrijkste signalen en voorspellers van verzuim en verloop zijn in kaart gebracht ([zie tussenrapportage verrijkte data-analyse](#)). Daarnaast zijn in gesprekken met ruim 700 zorgprofessionals en leidinggevendenden uit 18 zorginstellingen waardevolle inzichten opgehaald: wat hen drijft, wat goed werkt en wat beter kan. In reflectiesessies met bestuurders, management en medewerkers zijn de actieagenda's van de deelnemende zorginstellingen verder aangescherpt ([zie tussenrapportage luister- en reflectiesessies](#)).

Op basis daarvan hebben de zorgorganisaties onderbouwde, gerichte actieplannen opgesteld die direct aansluiten op de praktijk. Hiermee pakken zij hun werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop gericht en onderbouwd aan (zie best practices op p. 10).



Figuur 2: Doel en aanpak preventieplan

Preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn

Zorg dat het werkt: verminder verzuim en verloop met deze gerichte aanpak

Samen aan de slag

Met de werkwijze van het preventieplan en de gezamenlijke inzichten en handelingsperspectieven in deze publieksversie van het [eindrapport](#) kunnen ook andere zorginstellingen hun werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop onderbouwd en gericht aanpakken:

- Het stelt raad van bestuur, management, HR en medewerkers in staat om samen te bespreken welke interventies en initiatieven moeten blijven en waar verbetering nodig is voor behoud en werkplezier.
- Dit leidt tot een bestuurlijk verankerde en breed gedragen actieagenda.
- Deze agenda bepaalt de prioriteiten en effectieve maatregelen om verzuim en verloop terug te dringen, werkplezier te vergroten en behoud te stimuleren.

Ook wordt deze kennis gedeeld met het bestuurlijk krachtenveld van de zorg- en welzijnssector in alle regio's. Zo zetten we samen stappen naar toekomstbestendige zorg en een sector waarin professionals met plezier blijven werken.

Wat je moet weten

De uitdagingen rondom werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop zijn een bedrijfskundig-organisatorisch probleem

- Hoewel verzuim en verloop zichtbaar zijn bij individuele zorgprofessionals, ligt een onderbouwde en duurzame oplossing voor het (stimuleren van) behoud en (vergroten van) werkplezier van zorgprofessionals in het bedrijfskundige domein van zorginstellingen.
- Het huidige aanbod van hulp, ondersteuning en interventies is vooral gericht op individuele problematiek (fysiek, mentaal en financieel gezond) van zorgprofessionals ([zie bijlage II tussenrapportage verrijkte data-analyse](#)). Daarmee sluit dit aanbod onvoldoende aan op bedrijfskundige uitdagingen van zorginstellingen, denk daarbij bijvoorbeeld aan zichtbaar en aanwezig leiderschap en bedrijfsvoering.



Belangrijke drijfveren voor zorgprofessionals om werkzaam en inzetbaar te blijven binnen de sector zijn:

- Een professionele dynamiek in het vak (o.a. spoedopnames, crisissituaties), in combinatie met een goed lopend primair proces.
- Uitdaging in het professionele 'vakmanschap', gecombineerd met professionele ontwikkeling (leren en ontwikkelen).

Het bieden van deze professionele (dynamische) zorg vraagt om goed ingevulde bedrijfskundige randvoorwaarden in de organisatie. De volgende zaken zijn hiervoor essentieel:

- Mensgericht leiderschap
- Leren en ontwikkelen
- Een stabiele bedrijfsvoering (proces en instrumentarium) met een robuuste en voorspelbare teamsamenstelling met vaste collega's
- Een goed organisatieklimaat; bij een gezond en veilig organisatieklimaat geven raad van bestuur, het management en het team nadrukkelijk prioriteit aan een gezonde en veilige werkomgeving

Signalen en voorspellers van werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop

Voor *de oorzaken* van werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop moet meer worden gekeken naar de organisatie als geheel en minder naar de individuele medewerker.

- Het verzuimpercentage is hoger bij organisaties met veel tijdelijke contracten, een hoge instroom en een relatief hoge onregelmatigheidstoeslag. Deze factoren veroorzaken onrust in teams. Dit wordt versterkt door snel wisselende leidinggevenden.
- Verzuim is doorgaans hoger in organisaties met een relatief groot risico op persoonlijk letsel en hoge psychische belasting in functies.
- Een relatief hoog gebruik van psychische en fysiotherapeutische zorg door medewerkers, en het vaker voorkomen van bezwarende werkomstandigheden, zijn sterk verbonden met uitstroom uit de sector. Dit geldt voor alle medewerkers binnen de zorginstelling.

Preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn

Zorg dat het werkt: verminder verzuim en verloop met deze gerichte aanpak

Wat je kunt doen

Dit zijn dé bouwstenen voor behoud en werkplezier

Onderstaande bouwstenen zijn essentieel om werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop duurzaam terug te dringen. Hiermee werken organisaties gericht en effectief aan behoud en werkplezier.



Maak HR- en arbeidsmarktbeleid structureel onderdeel van de bestuurlijke agenda

Strategisch HR-beleid moet structureel onderdeel zijn van de bestuurlijke agenda van raden van bestuur en toezicht. Zorgprofessionals moeten tijdig worden betrokken bij besluitvorming. Alleen op deze manier wordt behoud daadwerkelijk verankerd in het organisatiebeleid.



Investeer in zichtbaar en aanwezig leiderschap

Leiderschap op alle niveaus - van raad van bestuur tot teamleiding - is cruciaal voor werkplezier, professionele ontwikkeling en behoud. Zorgprofessionals verwachten leidinggevendenden die oprechte interesse tonen in hun vak. Het terugdringen van werkgerelateerd verzuim en ongewenst verloop door vergroten van werkplezier en stimuleren van behoud is een lijnverantwoordelijkheid. Dit kan niet worden uitbesteed aan HR en wordt gedragen door raad van bestuur en raad van toezicht.



Creëer rust en regelmaat in teams

Zorgprofessionals verlangen stabiliteit: vaste teams, voorspelbare roosters en een veilige werkomgeving waar leren centraal staat. Een overmaat aan flexibele contracten en personeelswisselingen ondermijnt dit. Stabiliteit in teams draagt direct bij aan werkplezier en behoud.

Aanbevelingen

- Veranker deze bouwstenen in de governance en dagelijkse praktijk van zorginstellingen.
- Start een sectorbrede dialoog over passende vormen van leiderschap, financiering en flexibiliteit, zodat behoud en werkplezier structureel worden ondersteund.





Gebruik de werkwijze van het preventieplan

De ontwikkelde methode van dataverificatie-, luister- en reflectiesessies zorgt ervoor dat alle 'puzzelstukjes' (onderbouwde landelijke, organisatorische inzichten en uitkomsten luistersessies) overzichtelijk en behapbaar bijeenkomen in het preventieplan.

De stappen van het preventieplan



Inventariseer eerst de aanwezige interventies voor de aanpak van het verloop en verzuim in de sector zorg en welzijn en in de eigen organisatie. Daarna volgt de stap: wat ZIEN we in de (organisatie specifieke) data en wat zijn daarbij de belangrijkste factoren die samenhangen met ongewenst verloop en verzuim. Bespreek deze inzichten met HR-sleutelfunctionarissen en dataspecialisten in een dataverificatiesessie.



Houd vervolgens luistersessies met zorgprofessionals. Die geven antwoord op vragen als; wat speelt op de werkvloer, wat HOREN we? Wat maakt dat zorgprofessionals wel of niet met plezier hun werk kunnen doen? Wat is binnen de organisatie goed georganiseerd, waar is verbetering mogelijk en waar ontbreekt het aan essentiële randvoorwaarden?



Zorg dat alle inzichten bij elkaar komen in een reflectiesessie met de raad van bestuur, management, HR-sleutelfunctionarissen, medewerkersgeleding en dataspecialisten. Breng vanuit de bestaande beleidsinitiatieven, aanscherpingen en nuances aan in een actieagenda. Oftewel het DOEN van de zorgorganisatie. Met de opgedane inzichten uit de eerdere stappen, is het mogelijk om focus aan te brengen en de schaarse uitvoeringskracht en middelen zo goed mogelijk in te zetten voor het halen van een zeer hoog mogelijke impact.



Monitor hierna de effecten van het uitvoeren van de actieagenda('s) op ongewenst verloop en verzuim. LEER welke acties daadwerkelijk leiden tot lager verzuim en verloop en het verhogen van het werkplezier. Deel deze kennis ook met andere zorgorganisaties om van elkaar te LEREN.



Wil je ook aan de slag met het preventieplan en heb je nog vragen?
Neem contact op met de initiatiefnemers. Zo zorgen we samen dat het werkt!

www.preventieplanvoorzenw.nl

Wat de sector moet weten en kan doen

Zorgprofessionals zijn moeilijk te bereiken

Landelijke interventies voor mentaal, fysiek en financieel welzijn bereiken zorgmedewerkers vaak onvoldoende. Oorzaken zijn: onbekendheid met het aanbod, tijdgebrek en onvoldoende aansluiting bij de behoefte. Direct contact werkt beter dan digitale communicatie.



Benader zorgprofessionals proactief en persoonlijk op de werkvloer en richt je op het beter ontsluiten van bestaand aanbod. Stem communicatie en taalgebruik beter af op de praktijk en werk samen tussen organisaties om versnippering te voorkomen.

Leiderschap en professionele ontwikkeling ontbreken in opleidingen

Thema's als leiderschap, samenwerking en teamontwikkeling zijn cruciaal, maar ontbreken of komen onvoldoende aan bod in de curricula van mbo-, hbo- en wo-opleidingen. Hoewel zorginstellingen soms eigen programma's aanbieden, is landelijke, structurele inbedding beperkt.



Werk samen met zorginstellingen en opleidingsinstituten om deze thema's structureel op te nemen in het curriculum van reguliere opleidingen, zodat de aansluiting met de praktijk verbetert.

Bepaalde groepen zorgprofessionals blijven onderbelicht in beleid en data

Zorgprofessionals met een migratieachtergrond en/of van kleur, jongeren (vooral 25–35 jaar) en praktisch opgeleiden zijn vaak ondervertegenwoordigd in beleidsvorming en onderzoek. Hun perspectieven en behoeften blijven daardoor onvoldoende zichtbaar, terwijl zij een groot en belangrijk deel van de sector vormen. Praktisch opgeleiden kampen relatief vaker met maatschappelijke problematiek en hebben meer risico op langdurig verzuim. Jongeren van 25–35 jaar vallen vaak buiten beeld door datalacunes, terwijl juist hun behoud en betrokkenheid cruciaal zijn voor de toekomst van de sector.



Zorg voor structurele vertegenwoordiging van deze groepen in beleidsprocessen en dataverzameling. Gebruik persona's in plaats van brede leeftijdsgroepen, en neem hun ervaringen actief mee bij het ontwikkelen van passend en effectief beleid.

Wat je kunt leren van de praktijk

Dit zijn dé succesfactoren bij de deelnemende zorgorganisaties

Dankzij onderstaande succesfactoren kunnen de 18 deelnemende zorginstellingen met het preventieplan effectief werken aan het terugdringen van hun verzuim en verloop.

1. Datavolwassenheid en analytisch vermogen

- Beschikken over data-experts (HR/business control) en volwassen dashboards.
- Gebruik data van landelijke portals (PFZW, Vernet, AZW-StatLine) en interne analyses.
- Sterk analytisch vermogen: verklaringen en onderbouwingen bij data.
- Data geven richting en vertrouwen in HR- en organisatie-inrichting.
- Gebruik data als startpunt voor dialoog, niet om schuldigen aan te wijzen.

2. Strategisch HR-beleid en passend instrumentarium

- HR-beleid uitgewerkt in thema's (o.a. leiderschap, leren & ontwikkelen, inzetbaarheid).
- Brede expertise aanwezig en vertaald naar instrumenten voor medewerkers, teams en leidinggevenden.
- Intrinsieke motivatie bij HR en raad van bestuur om samen te werken aan behoud en werkplezier.
- Aanwezigheid van programmamanagement om initiatieven te implementeren.
- Valkuil is te veel nieuwe instrumenten ontwikkelen; vaak is ondersteuning en coaching van lijnverantwoordelijken effectiever.

3. Verbinding HR-, arbeidsmarkt- en strategisch beleid

- HR- en arbeidsmarktbeleid zijn onderdeel van strategisch beleid en bestuursagenda.
- Samenwerking tussen HR, lijnorganisatie, staf en zorgprofessionals.
- Structurele verbinding met kennisinstellingen (stages, opleidingen, leiderschapsprogramma's).
- Regionale samenwerking in HR-beleid (bijv. regionaal werkgeverschap).



Figuur 3: Deelnemende zorgorganisaties aan het preventieplan

Wat deelnemende zorgorganisaties doen en bereiken met het preventieplan

Onderstaande best practices van verschillende deelnemende zorgorganisaties aan het preventieplan bieden concrete inzichten en inspiratie voor andere zorgorganisaties die hier ook mee aan de slag willen. Daarbij is het 'instrument' vaak ondergeschikt aan de integrale aanpak van raad van bestuur, management, HR en zorgprofessionals. Lees meer over de best practices in het [eindrapport](#) en volg het preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn op [LinkedIn](#) voor meer verhalen en voorbeelden uit de praktijk.

Rol en positie van de raad van bestuur

- Bestuurders stellen zich zichtbaar en dienstbaar op, zoeken persoonlijk contact en tonen oprechte interesse. Bijvoorbeeld door betrokkenheid van raad van bestuur vanaf de eerste werkdag van zorgprofessionals, in de vorm van een welkomstbijeenkomst en periodiek meewerken in het zorg- en behandelproces.
- Zeggenschap van zorgprofessionals wordt actief ingebed.

Leiderschap en leiderschapsprogramma's

- Visie op leiderschap is gebaseerd op kernwaarden en lange termijnstrategie.
- Leiderschapsprogramma's op strategisch, tactisch en operationeel niveau, waarbij kernwaarden de verbinding vormen tussen dit instrumentarium.
- Aandacht voor continue reflectie op hoe werkbaar de leiderschapsprogramma's in de praktijk zijn en op de draagkracht van leidinggevend.

Teamontwikkeling en eigen regie

- Zorgteams krijgen regie over planning, roosters en uitvoering van zorg.
- Gebaseerd op het positieve gezondheid-gedachtegoed: eigen regie geldt ook voor werkplezier en inzetbaarheid.
- Behoud en duurzame inzetbaarheid zijn structureel onderdeel van de praktijk.

Veilige werkomgeving

- Structurele aandacht voor fysieke veiligheid na incidenten.
- Beschikbaarheid van gesprekken, bijeenkomsten en herstelinitiatieven vergroot vertrouwen en saamhorigheid.

Psychologische veiligheid en leerklimaat

- Open, veilig leerklimaat leidt tot zeer laag verzuim en verloop.
- Kenmerken: ruimte voor reflectie, fouten maken, experimenteren, en minder administratieve ballast.
- Raad van bestuur en management investeren actief in dit klimaat.

Talent en talentontwikkeling

- Interne academies met opleidingen voor professionele en persoonlijke groei.
- Ruimte voor oriëntatie op verschillende doelgroepen in de eerste jaren.
- Leren en ontwikkelen als belangrijke reden om te blijven; stimuleert kruisbestuiving tussen afdelingen.

Behoud

- Focus op verbindend leiderschap: teamleiders geven aandacht aan werkplezier en verbinding.
- Aandacht en waardering vanuit leidinggevendens blijken cruciaal voor behoud.
- Exitgesprekken worden uniform vastgelegd, gevolgd en geanalyseerd.
- Inzichten worden gebruikt voor beleidsaanpassingen en organisatieverbetering.

Verzuimbegeleiding

- Adequaat beleid aanwezig, maar succes vraagt consequente toepassing.
- Focus op het goede gesprek: wat kan iemand nog wél?
- Randvoorwaarden: realistische span of control, consistent leiderschap en ruimte voor menselijk contact.

Datagedreven werken

- Dashboards met visuele KPI's maken prestaties en trends inzichtelijk.
- Bevordert constructieve dialoog tussen raad van bestuur, management en zorgprofessionals.

Aan de slag

Ook aan de slag met het behoud van zorgprofessionals binnen jouw organisatie? Zorg dat het werkt! Met het preventieplan vergroot je het werkplezier en dring je het ongewenst verloop en werkgerelateerd verzuim onderbouwd en gericht terug. Lees in de bijlage meer over het theoretisch uitgangspunt van het preventieplan en neem contact op met de initiatiefnemers.



Ga voor meer informatie naar:
www.preventieplanvoorzennw.nl



Bijlagen

- Over de initiatiefnemers
- Over het theoretisch uitgangspunt

Over de initiatiefnemers

Het Preventieplan arbeidsmarkt zorg en welzijn is een gezamenlijk initiatief van Stichting IZZ, FWG Progressional People en PGGM, gesubsidieerd door VWS. Vanuit IZZ, FWG en PGGM is de laatste jaren veel onderzoek gedaan op het gebied van instroom, doorstroom, uitstroom, verzuim en uitval binnen de zorg- en welzijnssector.

Samen willen ze een bijdrage leveren aan goede en persoonlijke zorg. Daarom zijn de handen ineengeslagen en zijn ze het initiatief: 'Preventieplan voor arbeidsmarkt zorg en welzijn' gestart. Met als doel het verzuim en verloop in de zorg- en welzijnssector te verminderen en het werkplezier te vergroten. Hiertoe hebben de initiatiefnemers hun beschikbare data (binnen kaders van wet- en regelgeving) kennis, netwerk, capaciteit en expertise gebundeld om gezamenlijk inhoud te geven aan het preventieplan.



Stichting IZZ vertegenwoordigt ruim 450.000 leden uit de zorg en zet zich als kennispartner in voor gezonde en inzetbare zorgprofessionals. Ze biedt onderzoek, advies en praktische oplossingen waaronder de IZZ Zorgverzekering (uitgevoerd door VGZ en CZ).



FWG ondersteunt zorgorganisaties met advies, onderzoek en functie-waardering. Ze helpen talenten beter benutten en ontwikkelen, zodat zorgmedewerkers toekomstbestendig en met plezier werken.



PGGM is een coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie en vermogens-beheerder zonder winstoogmerk. Vanuit haar oorsprong in zorg en welzijn ontwikkelt PGGM oplossingen voor arbeidsmarktvaartstukken en ondersteunt via PGGM&CO ruim 600.000 (oud-)zorg- en welzijnsmedewerkers. Voor dit onderzoek zijn ook data van PFZW Datadiensten en Vernet gebruikt.

Over het theoretisch uitgangspunt

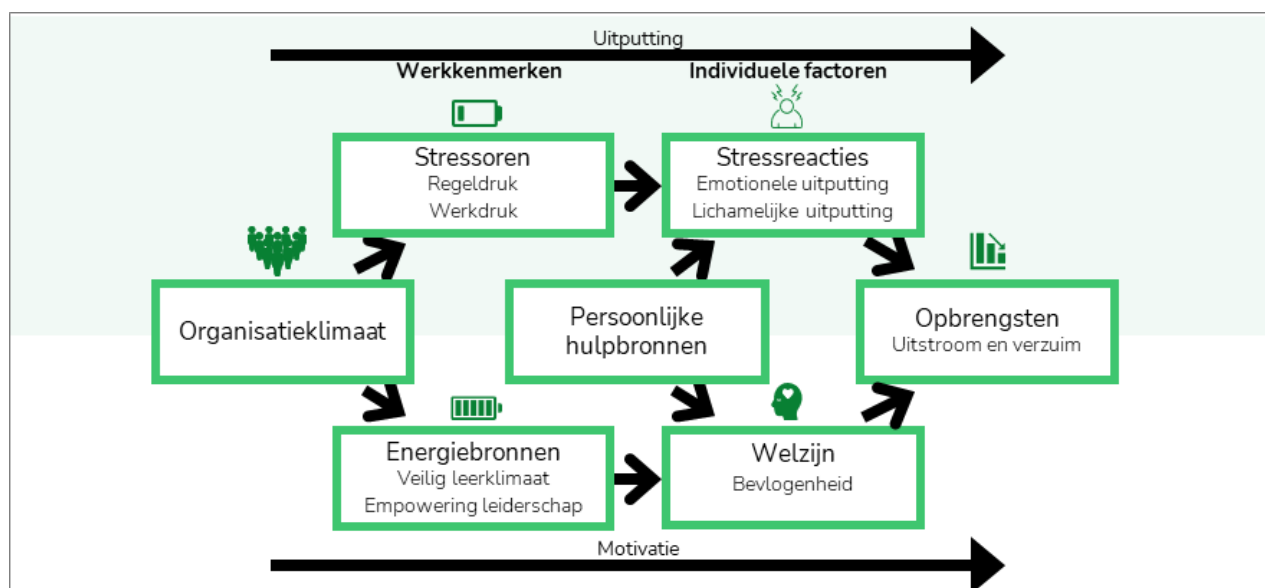
Het Job Demands-Resources model (JD-R model) is een wetenschappelijk model met als uitgangspunt dat het succes van een organisatie wordt bepaald door het welzijn van de medewerkers. Het JD-R model kan worden gebruikt om de werkfactoren te analyseren die van invloed zijn op het welzijn en de prestaties van medewerkers en de organisatie. Het JD-R model maakt duidelijk dat alle factoren in een werkomgeving met elkaar samenhangen.

In het JD-R model staan twee processen centraal: het uitputtingsproces en het motivationele proces. In het model wordt uitgegaan dat te hoge werkeisen, de energievreters (stressoren) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces). Het beschikken over veel energiebronnen, de energiegevers, leidt tot een hoger welzijn en meer motivatie (het motivationele proces). Om verzuim en ongewenst verloop te verminderen en werkplezier te verhogen is het belangrijk om de balans tussen de werkeisen en de energiebronnen te herstellen. Hierbij is het uitgangspunt om de stressoren in het werk - daar waar je op leegloopt - te verminderen en de energiebronnen - daar waar je energie van krijgt - te vermeerderen.

Organisatieklimaat als belangrijkste voorwaarde

Aan het begin van het model staat het organisatieklimaat. Dit is de belangrijkste voorwaarde voor een gezonde werkomgeving. Hierbij gaat het over iedereen in de organisatie, van raad van bestuur tot de werkvloer. Waarbij je in groepsverband gezond kan werken; in een open communicatie en iedereen betrokken is. Wanneer het organisatieklimaat goed is, leidt dat dus tot meer energie en meer welzijn. Als het organisatieklimaat slecht is - en je het gevoel hebt dat je er niet toe doet en dat je geen fouten mag maken - dan zie je dat het uitputtingsproces meer van toepassing is. Dus het organisatieklimaat is zowel voorwaarde voor energiegever als ook zelf een hele belangrijke energiegever. Door het JD-R model toe te passen kun je als werkgever het organisatieklimaat en de prestaties van je organisatie verbeteren.

Ook voor de luister- en reflectiesessies is het JD-R model uitgangspunt geweest, in de gespreksvoering en verslaglegging.



Figuur 4: JD-R model

