Duurzame inzetbaarheid van verpleegkundigen in de ouderenzorg

Dimitri Van Maele & Elien Decock

hogeschool vives

Employee retention | **Evidence-based HRM** | **Employer branding**

AANLEIDING

- **Personeelsschaarste** in de zorg
- **Kwaliteit van werken** onder druk
- Werkgeversfocus op **werving én retentie** van zorgprofessionals
- Wenselijkheid van een **evidence-based medewerkersbeleid** dat integraal landt op niveau van organisatie, leidinggevende, team en medewerker



ONDERZOEKSVRAGEN

- Welke **werkaspecten** dragen (niet) bij tot de **duurzame inzetbaarheid (DI)** van medewerkers in de ouderenzorg?
- Hoe **verschilt** de **DI** van verpleegkundigen ten opzichte van **andere functies** in de ouderenzorg?
- Welke **werkaspecten faciliteren** vs hinderen de DI van verpleegkundigen?

DOEL

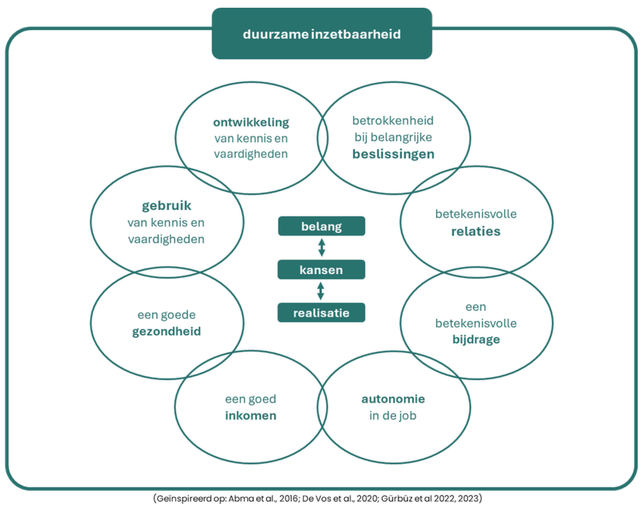
Medewerkers zijn duurzaam aan de slag

Reductie van uitval & uitstroom voor werkgever

AANPAK

WAT? Ouderenzorg inspireren vanuit **evidence-based HRM-onderzoek:** noden en behoeften van medewerkers op verschillende werkaspecten en werkzaam binnen verschillende functies op een betekenisvolle wijze in beeld brengen.

HOE? Het **job demands-resources model**, de **zelfdeterminatietheorie** en de **AMO-theorie** als perspectief: verfijnen en testen van een gevalideerde conceptbenadering en meting van duurzame inzetbaarheid op basis van betekenisvolle jobdimensies en functietypes van medewerkers.



(Geïnspireerd op: Abma et al., 2016; De Vos et al., 2020; Gürbüz et al 2022, 2023)

WERKASPECT 'Ontwikkeling van kennis en vaardigheden in mijn job'	Helemaal niet akkoord (1)	Niet akkoord (2)	Tussenin (3)	Akkoord (4)	Helemaal akkoord (5)
a) Het is belangrijk voor mij om mijn kennis en vaardigheden verder te kunnen ontwikkelen in mijn job.			O	O	O
b) Mijn huidige job biedt mij genoeg kansen hiervoor.			O	O	O
c) Het lukt mij om dit echt te realiseren.			O	O	O

Positieve capaciteitsbron → **Continueren** of bijkomend versterken

Stressrisico → **Prioritair** op inwerken

WERKASPECT 'Ontwikkeling van kennis en vaardigheden in mijn job'	Helemaal niet akkoord (1)	Niet akkoord (2)	Tussenin (3)	Akkoord (4)	Helemaal akkoord (5)
a) Het is belangrijk voor mij om mijn kennis en vaardigheden verder te kunnen ontwikkelen in mijn job.			O	O	O
b) Mijn huidige job biedt mij genoeg kansen hiervoor.			O	O	O
c) Het lukt mij om dit echt te realiseren.			O	O	O

Bewustwordingsnood → **Preventief** op inwerken

Ontwikkelingsnood → **Integrale** AMO-ontwikkeling

KADER

Gestimuleerd door

HR-beleid dat betrokkenheid stimuleert

Inclusief leiderschap

↓

Duurzame inzetbaarheid = **Stressreductie & capaciteitsopbouw** (Gürbüz et al., 2022, 2023)

↓

Positieve voorspeller van

Taakprestaties

Werkengagement

Jobtevredenheid

ACTIVITEITEN

SCAN DUURZAME INZETBAARHEID: 5 woonzorgcentra actief binnen één zorggroep

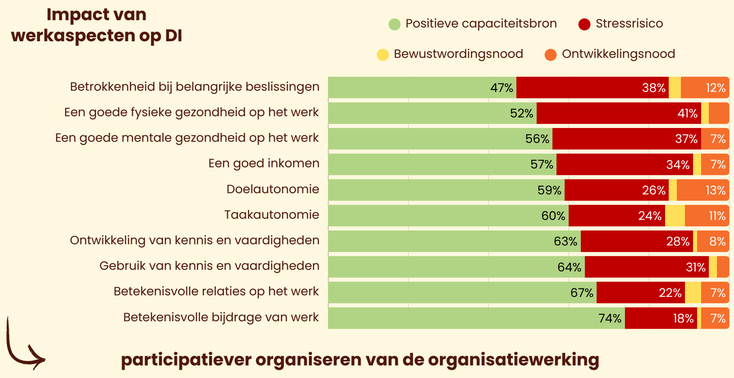
- Vragenlijst via smartphone of laptop
- Februari 2026 - 439 geldige responses en reponsgraad van 70,4%
- Functie-analyse: o.a. verpleegkundigen (68), zorgkundigen (154) & paramedici (47)



"Ik probeer met veel **passie** mijn werk uit te voeren, ik kom graag werken en ik doe mij werk graag, maar de **werkdruk** en stress en de **fysieke last** die er dagelijks bij komt kijken is een moeilijk gegeven."

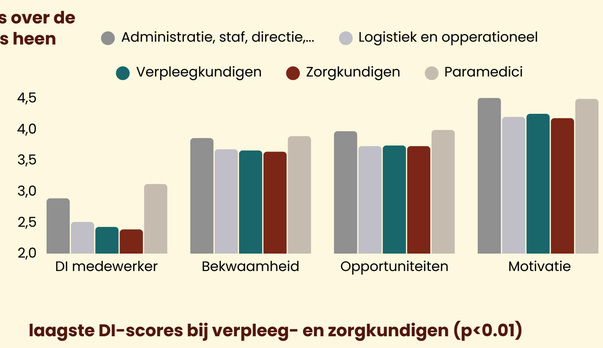
RESULTATEN

Impact van werkaspecten op DI



participatiever organiseren van de organisatiewerking

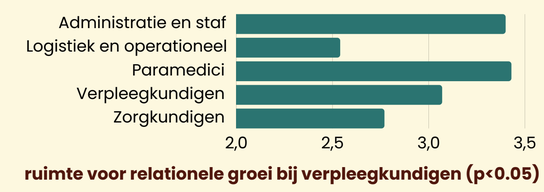
DI-scores over de functies heen



laagste DI-scores bij verpleeg- en zorgkundigen (p<0.01)

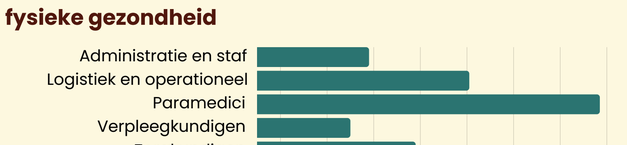
Capaciteit voor DI van...

betekenisvolle relaties



ruimte voor relationele groei bij verpleegkundigen (p<0.05)

fysieke gezondheid

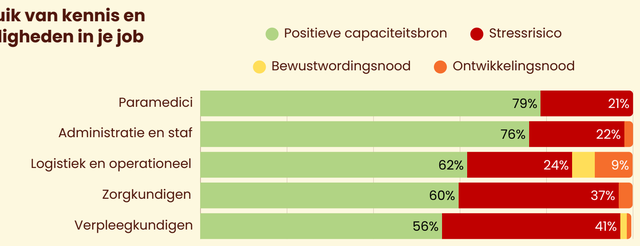


verpleegkundigen sterkste nood aan extra ondersteuning (p<0.05)



"De taak als verpleegkundige wordt **alsmaar zwaarder**. Hierdoor bots je vaak op **onbegrip** wanneer je niet optimaal kan deelnemen aan de ochtendzorg. Er zijn echter **andere taken** (wondzorg, medicatiefiches aanpassen, ZH overnames, insulines,...) die moeten gedaan worden. Die taken zijn minstens even belangrijk, maar worden vaak als 'makkelijker' beschouwd terwijl dit niet zo is. Deze worden vaak nu **tussendoor vlug vlug** gedaan terwijl de collega's in overleg zitten waar je eigenlijk zou moeten bijzijn maar je anders **niet rond geraakt in je shift**."

Gebruik van kennis en vaardigheden in je job



verpleegkundigen zetten hun expertise het minst sterk in (p<0.01)

PRAKTIJK

ORGANISATIE

- Betekenisvolle **DI-scans** woonzorgcentra
- HR-inspiratie voor een **gericht medewerkersbeleid**
- **HR-processen** optimaliseren: *talent & performance management, learning & development, participation & ownership, connection & inclusion, responsibility & resources, fair & just renumeration, purpose & impact, wellbeing & health.*

TEAM & LEIDINGGEVENDEN

- **Teamcrafting**: verdiepende inzichtstrajecten en workshops voor teams en functiehouders: *samen duurzaam vooruit vanuit jobdimensies in balans.*
- **Professionaliseringstraject leiderschap**: fundamenten en bouwstenen van duurzaam leiderschap: *wat is duurzame inzetbaarheid, hoe erover in dialoog treden en hoe dit vanuit je leiderschap ondersteunen en faciliteren.*

MEDEWERKERS

- **Monitoren** van duurzame inzetbaarheid via een individuele DI-scan.
- **Loopbaangesprekken**: de employee experience krijgt betekenis en duurzaam werken wordt bespreekbaar vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid. *Een DI-scan ondersteunt de dialoog over duurzaam werk.*

"We hebben nood aan meer tijd voor verpleegkundige taken naast de logistieke taken."



hogeschool vives onderzoek en valorisatie

Hogeschool VIVES
Onderzoeksgroep HR & Organisatie
B-8500 Kortrijk
België
dimitri.vanmaele@vives.be

Referenties

- Abma, F.I., Brouwer, S., de Vries, H.J., Arends, I., Robroek, S.J.W., Cuipers, M.P.J., van der Wilt, G.J., Bültmann, U., & van der Klink, J.J.L. (2016). The capability set for work: development and validation of a new questionnaire. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 42*, 34-42.
- Akkermans, J. (2026). Iedereen een duurzame loopbaan? Implicaties voor HRM in een veranderende arbeidsmarkt. *Tijdschrift voor HRM, 1, 78-103.*
- Bakker,A.B., & Demerouti, E. (2007) The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
- Bourdeaud'hui, R., Lamberts, M., Notebaert, S., & Vanderhaeghe, S. (2024). *Werkbaar werk in de zorg- en welzijnssector 2023: sectorale analyse op de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004-2023 [Rapport]*. Brussel: SERV - Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, Stichting Innovatie & Arbeid.
- De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M, & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 1-13.
- Gürbuz, S., van Woerkom, M., Kooij, D., Demerouti, E., van der Klink, J., & Brouwers, E. (2022). Employable until Retirement: How Inclusive Leadership and HR Practices Can Foster Sustainable Employability through Strengths Use. *Sustainability, 14*, 12195.
- Gürbüz, S., et al. (2023). Sustainable employability and work engagement: a three-wave study. *Frontiers of Psychology, 14*, 1-12.