



Inzichten uit de co-creatieworkshops van 13 januari 2026



## Voorwoord

Het Flanders Nursing Home (FLANH) project is een onderzoeksproject van de onderzoekseenheid Gerontologie en Geriatrie van KU Leuven. In 2023 en 2025 werd in verschillende woonzorgcentra in Vlaanderen de FLANH medewerkersbevraging uitgevoerd. Deze bevraging bracht de personeelsbezetting, de werkomgeving, de kwaliteit van zorg en ondersteuning, en het welbevinden van medewerkers in kaart. De resultaten bieden inzicht in de werkomgeving en het welbevinden van medewerkers die zorg en ondersteuning verlenen aan bewoners, en vormen een vertrekpunt voor verdere reflectie en opvolging.

Op 13 januari 2026 organiseerde IDEWE, in nauwe samenwerking met KU Leuven, twee co-creatiewerkshops. Woonzorgcentra die deelnamen aan de FLANH-medewerkersbevraging konden zich hiervoor inschrijven. Het doel van deze workshops was om inzicht te krijgen in de eigen resultaten en om samen met andere woonzorgcentra na te denken over mogelijke acties die hieruit voortvloeien. De belangrijkste inzichten uit deze workshops zijn gebundeld in dit rapport.

Meer informatie over het project kan je terugvinden op de website: <https://www.flanh.be/>.

## Inhoudstafel

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Voorwoord.....                         | 2  |
| Doel en opbouw van de workshops .....  | 4  |
| Inzichten uit workshop 1 .....         | 5  |
| Check-in.....                          | 5  |
| Sterktes en aandachtspunten .....      | 5  |
| Brainstorm over mogelijk acties .....  | 6  |
| Inzichten uit workshop 2 .....         | 10 |
| Check-in.....                          | 10 |
| Sterktes en aandachtspunten .....      | 10 |
| Brainstorm over mogelijke acties ..... | 11 |
| En verder?.....                        | 16 |

## Doel en opbouw van de workshops

Op dinsdag 13 januari 2026 werden twee co-creatie workshops georganiseerd in het Creative Connect Centre van IDEWE. Aan deze workshops konden woonzorgcentra deelnemen die meegedaan hadden met de FLANH medewerkersbevraging. Workshop 1 vond plaats in de voormiddag (9u-12u) en workshop 2 in de namiddag (13u-16u). Aan workshop 1 namen 17 deelnemers uit 10 woonzorgcentra deel, aan workshop 2 14 deelnemers uit 8 woonzorgcentra.

Het doel van de workshops was om inzicht te verkrijgen in de sterktes en aandachtspunten van het eigen woonzorgcentrum, en om acties te formuleren om het welzijn van medewerkers in het eigen woonzorgcentrum te verbeteren, geïnspireerd door acties die reeds in andere woonzorgcentra plaatsvinden of door acties die samen in de workshop bij elkaar gebrainstormd werden.

De workshop bestond uit 5 opeenvolgende onderdelen:

1. Welkom en introductie

De sessie werd geopend door Lisa Geyskens, projectmedewerker bij FLANH en doctoraatsstudent aan KU Leuven. Zij gaf een beknopte toelichting bij het project en de vooropgestelde doelstellingen. Aansluitend werd de workshop begeleid door Ellen Delvaux en Lauren Blockmans van IDEWE.

2. Kennismaking en check-in

Tijdens de kennismakingsronde kozen de deelnemers elk een foto uit een vooraf geselecteerde reeks die aansloot bij iets waar zij trots op waren binnen hun organisatie op het vlak van medewerkerstevredenheid. Vervolgens stelden zij zich kort voor (naam, woonzorgcentrum en functie) en lichtten hun keuze toe.

3. Sterktes en aandachtspunten

Na de check-in werkten de deelnemers in kleinere groepen. Op basis van hun individuele rapporten brachten zij eerst sterktes en aandachtspunten in kaart aan de hand van een jubel- en klaagmuur. Daarna werden overeenkomsten binnen de groep besproken en vervolgens plenair teruggekoppeld. Op basis van de terugkerende thema's uit de klaagmuur werd een selectie gemaakt om in een volgende stap over mogelijke acties te brainstormen.

#### 4. Brainstorm rond mogelijke acties

In dezelfde groepen werkten de deelnemers verder rond de geselecteerde thema's. Per thema werden mogelijke acties geformuleerd op vier niveaus (volgens het IGLO-model): **I**ndividu, **G**roep / team, **L**eidinggevenden en **O**rganisatie. Na elke ronde wisselden de groepen van thema, waarbij telkens één deelnemer bleef zitten om de input samen te vatten en verdere aanvulling te stimuleren. In totaal werd twee keer doorgeschoven, zodat elke groep bijdroeg aan drie thema's.

#### 5. Actieplan en check-out

In de afsluitende oefening werden de deelnemers uitgenodigd om na te denken over concrete acties die zij binnen hun eigen woonzorgcentrum wilden realiseren, inclusief mogelijke indicatoren om vooruitgang op te volgen. Door tijdsgebrek kon deze oefening niet volledig worden afgerond. De bijhorende template werd daarom meegegeven als ondersteunend materiaal.

## Inzichten uit workshop 1

### Check-in

De check-in van deze groep toont aan dat medewerkerstevredenheid in de deelnemende woonzorgcentra zich uit in een sterk gevoel van verbondenheid en gedeelde zorgzaamheid. Medewerkers zijn trots op hun werking en halen energie uit een familiale sfeer, onderlinge steun en verbindende communicatie. Ze wensen dat alle medewerkers zichzelf kunnen zijn op de werkvloer. Ondanks de aanwezigheid van uitdagingen en hindernissen, overheerst een veerkrachtige houding: men gaat samen om met moeilijkheden en blijft hoopvol en gemotiveerd om kwaliteitsvolle zorg te bieden aan bewoners en hun familie.

### Sterktes en aandachtspunten

In de tabel hieronder worden de belangrijkste gemeenschappelijke sterktes en aandachtspunten van de verschillende woonzorgcentra getoond.

| Sterktes / jubelmuur | Aandachtspunten / klaagmuur |
|----------------------|-----------------------------|
|----------------------|-----------------------------|

|                                        |                                               |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Sociale steun                          | Absenteïsme                                   |
| Rolduidelijkheid                       | Emotionele belasting                          |
| Vormings- en bijscholingsmogelijkheden | Fysieke belasting                             |
| Autonomie krijgen waar nodig           | Onvoldoende autonomie                         |
| Cultuur van “fouten maken mag”         | Onvoldoende ondersteuning van leidinggevenden |
| Lage vertrekintentie                   |                                               |
| Hoge kwaliteit van zorg naar bewoners  |                                               |
| Inspraak en overleg                    |                                               |

Op basis van een plenaire bespreking werden absenteïsme, emotionele belasting, fysieke belasting en onvoldoende ondersteuning van leidinggevenden gekozen als thema's om mee te nemen in de brainstormoefening.

## Brainstorm over mogelijk acties

### Thema absenteïsme

- **Individu**
  - Betrokkenheid en interesse tonen voor medewerkers
  - Signaalherkenning (bv. herkennen van stress-signalen)
- **Groep / team**
  - Sensibilisering (bv. tijdens vergaderingen)
  - Noot: in sommige situaties is het werk niet te veel, maar de combinatie met de thuissituatie wel. Dan is werk het enige wat je kan laten vallen.*
  - Kaartje sturen vanuit het team om betrokkenheid te tonen
- **Leidinggevende**
  - Aandachtspunt bij medewerkersgesprekken (bv. bij afwijkende Bradfordscore)
    - Is er iets wat we vanuit de organisatie kunnen doen?
  - In de mate van het mogelijke aangepaste rooster toestaan
  - Open deur van leidinggevende: lage drempel om leidinggevende aan te spreken bij problemen

- Mogelijkheid om aangepaste specifieke taken toe te wijzen aan medewerker bij progressieve tewerkstelling om drempel om terug te komen te verlagen. Van daaruit geleidelijk aan terug opbouwen.
- **Organisatie**
  - Aanwezigheidsbeleid (met richtlijnen over bv. wat te doen als iemand ziek belt en wanneer opnieuw contact opnemen, hoe het gesprek aanpakken, ...)
 

*Noot: term 'aanwezigheidsbeleid' wordt bewust gebruikt omwille van positievere connotatie*
  - Goed doorverwijzen naar vertrouwenspersonen (informereren over wie deze personen zijn en waarvoor men bij hen terecht kan)
  - Reorganisatie (bv. personen van team verplaatsen bij spanningen in het team)
  - In gesprek durven gaan met langdurig zieken: ofwel terug aan het werk (mits goede begeleiding), ofwel stop het
  - Progressieve tewerkstelling mag geen verworven recht zijn, in beleid omschrijven hoe lang en onder welke voorwaarden dit kan aangehouden worden

### **Thema fysieke belasting**

- **Individu**
  - Ergo coach / ergo team
  - Ergonomische hulpmiddelen gebruiken
  - Werknemers trainen in hulp vragen
  - Grenzen stellen
  - Compliance ~ hoe ervoor zorgen dat hulpmiddelen en vormingsmethodieken gebruikt en toegepast worden?
  - Gebruik van tilthermometer (online beschikbaar)
- **Groep / team**
  - Ergo coach / ergo team
  - Ergonomische hulpmiddelen gebruiken
  - Vormingen rond ergonomie
  - Werken aan een cultuur rond ergonomie (cf. compliance)
- **Leidinggevende**

- Ergonomie als mogelijk onderwerp tijdens feedbackgesprek
- Aandacht voor de werkverdeling (bv. bewoners met meer zorgnoden)
- Gezond roosteren
- Thema bespreekbaar maken (niet enkel tijdens feedbackgesprekken)
- **Organisatie**
  - Vormingen rond ergonomie aanbieden
  - Visie rond ergonomie binnen welzijnsbeleid
  - Aangepast werk
  - Aangepaste hulpmiddelen voorzien en dit ook opnemen in beleid rond ergonomie
  - Ander aangepast materiaal, zoals producten die geen allergieën opwekken
  - Goede procedures rond ergonomie
  - Personeelsbezetting
  - Sociaal-medisch team of welzijnsteam om casussen te bespreken
  - Samenwerking met externe preventiedienst – adviezen inwinnen
  - Aandacht voor beeldschermwerk
  - Aandacht voor medewerkers in nachtdienst
  - Leeftijdsbewust personeelsbeleid
  - Taakondersteuning door familieleden (bv. maaltijdbegeleiding)
  - Inzet van vrijwilligers

*Noot: er mist nog een O voor overheid: er zouden vanuit overheid meer middelen naar ouderenzorg moeten gaan*

### **Thema emotionele belasting**

- **Individu**
  - Psychologische ondersteuning (bv. psycholoog verbonden aan WZC voor bewoners én werknemers of vanuit externe preventiedienst)
  - “Dagje tijd” – shift wordt overgenomen door iemand intern, zorgkundige kan hierop intekenen en iets rustiger doen met een bewoner (bv. wandeling maken, ook voordelig voor bewoner)
- **Groep / team**



- Momenten om te ventileren / debriefingmomenten (bv. na overlijden van bewoner)
- Vorming rond veerkracht, stress, burn-out
- **Leidinggevende**
  - Vast moment om ongestoord te kunnen werken (bv. om uurroosters op te stellen)
  - Emotionele belasting als thema tijdens feedbackgesprek
- **Organisatie**
  - Denktank dag voor leidinggevenden om na te denken over wat we als organisatie zouden kunnen doen emotionele belasting of gevolgen ervan te verminderen
  - Aandacht voor thema door personeelsvereniging
  - Personeelskader blijven uitbouwen, niet moeten inspringen bij te veel zieken
  - Gratis tool [“Warm Bedrijf”](#)

### **Thema leidinggevende**

- **Individu**
  - Ken je mensen
  - Durf doorverwijzen naar interne en externe hulpkanalen, als leidinggevende niet alles zelf opnemen
  - Basisvertrouwen in je medewerkers
  - Individuele begeleiding van leidinggevenden
  - Medewerkers durven doorverwijzen naar een ander team als er geen match is
- **Groep / team**
  - Maandelijks intervisie met leidinggevenden, inclusief psycholoog van organisatie en/of HR, directie kan aansluiten op vraag
  - Wekelijkse interdienstelijke bespreking als goede basis
- **Leidinggevende**
  - De deur van de directeur staat open voor leidinggevenden bij problemen of vragen
- **Organisatie**
  - Systematisch organiseren van opleidingen voor leidinggevenden

- Leidinggevend en kunnen terecht bij HR en vertrouwenspersonen
- Leidinggevend en kunnen terecht bij externe preventiedienst (bv. arbeidsarts of preventieadviseur psychosociale aspecten), mits goede toegankelijkheid
- Welzijnsoverleg / sociaal-medische teams als ondersteuning bij langdurig zieken
- Inlooptraject voor leidinggevend en, zowel naar operationaliteit als met betrekking tot vaardigheden
- Geen te grote teams toewijzen aan 1 leidinggevende
  - Teams opsplitsen en leidinggevende toekennen per team
  - 2 leidinggevend en over groter team: 1 met focus zorg, 1 met focus niet-zorg

## Inzichten uit workshop 2

### Check-in

De check-in van deze groep benadrukt het belang van verbinding, gedeelde doelen en een warme organisatiecultuur als fundament voor medewerkerstevredenheid. Door in te zetten op teambuilding, informele ontmoetingsmomenten en aandacht voor talenten en welzijn, ervaren medewerkers meer betrokkenheid en werkplezier. Ook het geven van kleine attenties en blijken van waardering wordt als belangrijk ervaren, omdat deze bijdragen aan een gevoel van warmte en verbondenheid binnen het woonzorgcentrum. Het gevoel één team en één huis te vormen komt sterk naar voren, net als de overtuiging dat het welbevinden van medewerkers rechtstreeks doorwerkt in de zorg voor bewoners. Daarnaast is er ruimte voor dromen en vernieuwing, waarbij samenwerking over afdelingen heen en verbinding met familie en de bredere omgeving centraal staan.

### Sterktes en aandachtspunten

In de tabel hieronder worden de belangrijkste gemeenschappelijke sterktes en aandachtspunten van de verschillende woonzorgcentra getoond.

| Sterktes / jubelmuur | Aandachtspunten / klaagmuur |
|----------------------|-----------------------------|
|                      |                             |

|                                                                 |                           |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Veiligheidsklimaat                                              | Steun van leidinggevenden |
| Autonomie                                                       | Autonomie                 |
| Betrokkenheid medewerkers (zowel naar elkaar als naar bewoners) | Personeelsbezetting       |
| Kwaliteit van zorg                                              | Fysieke klachten          |
| Persoonsgerichte visie                                          | Ziekte / afwezigheid      |
| Blijfintentie                                                   | Werkdruk                  |
| Sociale steun collega's                                         | Emotionele belasting      |
| Sociale steun leidinggevenden                                   |                           |
| Bijscholingsmogelijkheden                                       |                           |

Op basis van dot voting werden autonomie, ziekte / afwezigheid en werkdruk gekozen als thema's om mee te nemen in de brainstormoefening.

## Brainstorm over mogelijke acties

### Thema absentieïsme

- **Individu**
  - Individu moet zich gewaardeerd voelen, gevoel van vertrouwen krijgen
  - Individuele medewerker kunnen "confronteren" met afwezigheid, dit durven benoemen, bewustzijn verhogen, zowel naar aantal keren als naar patronen (bv. altijd na weekend)
  - Vertrouwen in medewerkers ~ aantal dagen zonder ziekte attest ↔ ganse beleid niet aanpassen aan degenen die de kantjes eraf lopen, maar hen hierop aanspreken
  - Werknemer uitnodigen om verlofregeling te spreiden, voorstellen voor lager werkregime, meer rustpauzes inlassen
- **Groep / team**
  - Inzetten op teamgevoel om verzuim te laten dalen (bv. eten en drinken, teambuilding, samen bewegen, ...)

- **Leidinggevende**

- Vormingen rond gespreksvoering
- Nood aan training en ondersteuning → zie ook organisatieniveau
- Contact houden met afwezige werknemer

- **Organisatie**

- Systematische acties invoeren die gericht zijn op preventie: bv. gezonde voeding, gezond bewegen
- Term aanwezigheidsbeleid gebruiken ~ heeft meer positieve connotatie dan verzuimbeleid
- In aanwezigheidsbeleid: wat na 3x afwezig, 4x afwezig, wat bij hoge Bradfordscore ...
  - Bv. na 3x afwezig: gesprek met leidinggevende
  - Na 4x afwezig: gesprek met leidinggevende + 1
  - Korte opvolging, niet jaarlijks
- Gesprek met constructieve opbouw, niet beschuldigend → gesprek in open sfeer, eerlijkheid, samen bespreken hoe aantal ziektes naar beneden gehaald kunnen worden, met terugblik (wat waren de oorzaken van je afwezigheid?) en vooruitblik (wat kan je doen om volgend jaar minder afwezig te zijn?)
  - Voorbeelden: Werken met mondkmasker wanneer je vatbaar bent voor infecties, tijdig overuren opnemen
- Leidinggevendens worstelen soms met het aangaan van het gesprek met werknemer
  - Enerzijds: aanspreken op afwezigheid
  - Anderzijds: wel bv. om gunst vragen om in te vallen bij afwezigheden
  - Ondersteuning mogelijk
    - Training gespreksvoering (regelmatig te herhalen)
    - Richtlijnen (wat wanneer doen bij ziekte)
    - Gebruik van sociaal-medisch team
    - Welzijnsbeleid binnen organisatie, bv. doorverwijzen naar vertrouwenspersoon (tot 4 gesprekken), doorverwijzen naar interne en externe hulpkanalen

- Duidelijk beleid rond progressieve tewerkstelling, gesprek hierover aangaan met medewerker
  - Binnen 1 jaar verandering zien, erna keuze maken om tewerkstellingspercentage te verminderen
  - Hulp bij aanvraag VDAB voor erkenning wanneer door ziekte in aanmerking voor langere periode van progressieve tewerkstelling

### **Thema werkdruk**

- **Individu**
  - Positieve feedbackcultuur op afdelingen
  - Zelfreflectie bij medewerkers
  - Open communicatie
  - Voldoende inspraak in en betrokkenheid bij organisatie (geen “opdracht”, maar op eigen initiatief)
- **Groep / team**
  - Meer functieoverschrijdend werken – niet vasthangen aan functiepakket, kunnen inspringen waar nodig
  - Taakmanagement: kunnen schuiven in wanneer welke taken op welke manier gedaan worden, in de mate van het mogelijke flexibel hiermee omgaan (ook afhankelijk van de noden en wensen van de bewoners)
  - Begrip tussen shiften (bv. geen oordeel van latere shift als iets tijdens vroegere shift niet gebeurd is)
  - Taken in vraag durven stellen ~ Welke taken doen we met het team? Welke taken zijn nodig? Waarom doen we deze taken?
- **Leidinggevende**
  - Veilige omgeving creëren voor medewerkers en hen optimaal ondersteunen
  - Kennen van en inzetten op de specifieke sterktes van medewerkers
  - Voldoende verzuimgesprekken
  - Voorbeeldgedrag stellen voor collega's: rust uitstralen, helikoptervisie hebben, coachende rol naar medewerkers
  - Regelmatig inchecken bij medewerkers: opening creëren om zaken te vertellen

- Helpen reorganiseren, coachen hierin
- **Organisatie**
  - Ondersteunende functies treden bij als bepaalde zorgfuncties niet ingevuld raken (bv. ondersteuning door ergo, kine, begeleiders wonen en leven, ...)
  - Samenwerking met externe bedrijven zoals maatwerkbedrijven
  - Betrekken van vrijwilligers en familie om bepaalde taken over te nemen (bv. maaltijdbegeleiding)
  - Mogelijkheid om deel te nemen aan werkgroepen om inhoudelijke zaken uit te werken, afhankelijk van de interesse van de medewerker
  - Zorgzwaartemetingen om het werk eerlijk te kunnen verdelen onder collega's

*Noot: Wat bedoelen medewerkers zelf wanneer ze zeggen dat de werkdruk hoog is (kan je niet rechtstreeks uit de bevraging afleiden)?*

- *Mogelijkheden om dit binnen het team te bekijken, maar risico dat enkel bepaalde profielen hun input geven*
- *Individueel gesprekken met medewerkers aangaan om hier meer inzicht in te krijgen*
- *Focusgroepen met verschillende profielen binnen de organisatie, die niet tot hetzelfde team behoren*

### **Thema autonomie**

*Noot: niet alle profielen, medewerkers hebben nood aan autonomie, want met autonomie komt ook verantwoordelijkheid*

- **Individu**
  - Zelf dagplanning maken (binnen kader dat meegegeven wordt en rekening houden met bewoner)
  - Opleiding van medewerkers, afhankelijk van interesses of noden
  - Aanspreekpunten maken op afdeling rond bv. stagebegeleiding
  - Invulling van "vrije tijd": zelf kunnen kiezen om iets met bewoner te doen (bv. nagels lakken, wandeling maken)
  - Zelfroostering, mits kader
- **Groep / team**

- Deel uitmaken van werkgroepen, die een bepaald mandaat en verantwoordelijkheid krijgen om beslissingen te nemen
- Teambuilding om vertrouwen binnen het team op te bouwen
- Planning binnen het team maken
- **Leidinggevende**
  - Bij planning uurroosters: kans om wensen door te geven aan leidinggevende
  - Leidinggevende krijgt mandaat van directie om binnen het team zelf aan de slag te gaan (niet alle teams moeten volledig op dezelfde manier werken)
  - Faciliteren van autonomie van medewerkers
  - Durven delegeren als leidinggevende
- **Organisatie**
  - Budgetten waarmee medewerkers zelf kunnen kiezen om iets te doen
  - Gedeelde verantwoordelijkheid: autonomie komt ook met verantwoordelijkheid (bereidheid om zelf zaken op te nemen, deze niet terugschuiven naar leidinggevende of organisatie)
  - Geen micromanagement: niet alles controleren en nakijken door organisatie
  - Veilige omgeving van vertrouwen waarin medewerkers fouten mogen maken en dat niet afgestraft wordt

*Noot: Enerzijds is er sprake van hoge werkdruk, anderzijds ook over invulling van “vrije tijd” bij autonomie → komt door spreiding van workload: piekmomenten waarop er veel moet gebeuren (bv. tijdens ochtendshift) vs. meer rustige momenten*

- *Kijken welke taken kunnen schuiven in tijd, om minder werkdruk te voelen tijdens de “piekmomenten”*
- *Late dienst bv. verschuiven, rekening houden met de pieken en rustigere momenten*

## En verder?

De co-creatieworkshops bieden waardevolle inspiratie voor mogelijke acties. Tegelijk vormt deze oefening slechts een eerste stap binnen een ruimer vervolgtraject. De medewerkersbevraging heeft immers verwachtingen gecreëerd bij medewerkers over een zichtbaar en participatief vervolg. Het is daarom belangrijk om de resultaten breed te delen binnen de organisatie en samen met de medewerkers deze resultaten te vertalen naar haalbare acties. Onderstaande tips beschrijven een aantal stappen die kunnen helpen om de resultaten op een gestructureerde en gedragen manier verder te vertalen naar acties. Hebben jullie nood aan meer ondersteuning hierrond? Neem vrijblijvend contact met IDEWE ([info@idewe.be](mailto:info@idewe.be)).

### 1. Zorg voor een transparante en brede terugkoppeling

Een eerste belangrijke stap is het systematisch terugkoppelen van de resultaten naar alle medewerkers. Deze terugkoppeling dient verder te gaan dan het louter meedelen van cijfers en conclusies. Het is belangrijk om transparant te zijn over zowel de sterktes als de aandachtspunten binnen de organisatie.

### 2. Betrek medewerkers actief bij het uitwerken van een actieplan

Het is aan te bevelen om de resultaten te bespreken in team- of groepsgesprekken, begeleid door de leidinggevenden of een interne of externe procesbegeleider. Hierbij ligt de focus op gezamenlijke reflectie en betekenisgeving. Richtvragen hierbij kunnen zijn:

- In welke mate herkennen medewerkers de resultaten?
- Welke verklaringen zien zij voor bepaalde scores?
- Welke sterktes willen zij behouden en versterken?
- Welke knelpunten verdienen prioriteit?
- Welke oplossingen zien medewerkers haalbaar op verschillende niveaus (cf. IGLO-model: individu, groep / team / afdeling, leidinggevende, organisatie)?

Laat medewerkers actief reflecteren over mogelijke acties en oplossingen, maar ook over de haalbaarheid hiervan binnen de werking van hun team.



### 3. Benadruk gedeelde verantwoordelijkheid voor welzijn

Psychosociaal welzijn is geen exclusieve verantwoordelijkheid van de directie of leidinggevenden, maar een gedeelde verantwoordelijkheid van iedereen binnen de organisatie. Door medewerkers actief te betrekken bij het duiden van resultaten en het formuleren van oplossingen, ontstaat eigenaarschap en motivatie om samen veranderingen te realiseren. Dit voorkomt een louter top-down geformuleerd actieplan en vergroot de kans op duurzame verbeteringen.

### 4. Vertaal inzichten naar concrete en haalbare acties

De resultaten van de medewerkersbevraging bieden een overzicht van de sterktes en aandachtspunten. Maar pas door de dialoog en gezamenlijke reflectie kunnen deze inzichten vertaald worden naar concrete acties op maat van de organisatie en de teams. Het is daarbij belangrijk om realistische prioriteiten te stellen, rekening houdend met de beschikbare middelen, draagkracht en context. Kleine, haalbare acties die snel doorgevoerd worden (zogenaamde “quick wins”) kunnen een belangrijk signaal geven dat met de resultaten effectief aan de slag gegaan wordt.

### 5. Borg het proces en volg acties op

Het is belangrijk om dit traject te verankeren binnen het bredere psychosociaal welzijnsbeleid van de organisatie. Op deze manier kan hier blijvend aandacht aan besteed worden. Dat betekent: duidelijke afspraken over opvolging, communicatie over genomen acties en het regelmatig evalueren van de vooruitgang. Betrek medewerkers hier ook bij (bijvoorbeeld door hen een specifieke actie te laten opvolgen of door hen deel te laten uitmaken van een werkgroep die het actieplan opvolgt).