

Lessen
uit de praktijk

WHITEPAPER

HR & COMMUNICATIE

Hoe bevorder je leefstijl en vitaliteit op de werkvloer?



I. Achtergrond

Waarom we echt aan de slag moeten met leefstijl en vitaliteit

Hoger verzuim, lagere productiviteit

Leefstijl en vitaliteit zijn een groot thema in veel arbeidsorganisaties. Behalve de overheid en zorgverzekeraars proberen ook werkgevers in toenemende mate grip te krijgen op de manier van leven van hun werknemers. Daar hebben ze alle reden toe. Ongezonder leven is vaak een voorbode van hoger verzuim en lagere productiviteit. Andersom gaat deze wijsheid ook op. 'Happy cows give more milk': blijde medewerkers zorgen voor blijde klanten en voor een goede sfeer in de organisatie.

Grotere financiële risico's bij verzuim en baanverlies

In de moderne werkomgeving is het belangrijker dan ooit dat medewerkers fit, gezond en vitaal blijven. Bedrijven zijn in toenemende mate zelf financieel verantwoordelijk voor de kosten van verzuim. Met de Wet werk en zekerheid, ingevoerd vanaf 2015, dragen werkgevers sinds kort ook grotere verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Wie investeert

in de bredere inzetbaarheid van medewerkers, binnen én buiten de eigen organisatie, betaalt een minder hoge transitievergoeding bij ontslag.

Langer werken, hogere pensioenleeftijd

Factor van belang is ook dat iedereen langer moet werken nu de pensioengerechtigde leeftijd is opgehoogd naar 67 jaar. De beroepsbevolking vergrijsst. Dit dwingt organisaties om zowel jongere als oudere medewerkers vitaal te houden. Geen sinecure: anno 2015 zijn er binnen organisaties soms wel vier verschillende generaties werkzaam.

Altijd in competitie: werken als topsport

En dan zijn er nog de megatrends van globalisering en flexibilisering. Werken krijgt, zo lijkt het, steeds meer de trekken van topsport. Bedrijven zijn constant met elkaar in competitie. Disruptieve technologieën kunnen bestaande bedrijven en industrieën in een mum van tijd volledig op hun kop zetten. Verandering is de norm geworden. Wie niet 'fit' is, valt af. Dat geldt voor bedrijven, maar ook voor hun medewerkers.



II. De uitdaging

Hoe bevorder je een gezonde leefstijl op de werkvloer?

Aan de slag

Arbeidsorganisaties opereren in een complexe omgeving. Ze kunnen alleen succesvol zijn als hun medewerkers gedurende hun hele loopbaan en in elke levensfase energiek, veerkrachtig, gezond, competent, betrokken, met veel plezier en gemotiveerd aan het werk zijn. Vrijwel alle organisaties zijn zich er dan ook ten volle van bewust dat ze aan de slag moeten met vitaliteit en met leefstijl.

Maar hoe?

Een gezonde leefstijl bevorderen op de werkvloer. Het is in de praktijk gemakkelijker gezegd dan gedaan. Veel (lijn)managers worstelen met deze relatief nieuwe uitdaging. Er blijven vaak nog tal van vragen open staan. Vragen zoals:

- Hoe maak je leefstijl bespreekbaar?
- Hoe breng je medewerkers letterlijk in beweging?
- Hoe kun je er als (lijn)manager voor zorgen dat medewerker serieus werk maken van vitaliteit en stelselmatig aandacht schenken aan voeding, beweging en mentaal fit zijn?
- Welke interventies hebben effect, en welke niet?
- Tot hoever kan en mag de invloed van een manager en een werkgever überhaupt reiken? In hoeverre mag of moet je ook doorvragen naar iemands mentale welbevinden, sociale omstandigheden, woonomstandigheden en financiële situatie?

Online survey: organisaties huiverig voor bemoeizucht

HR-communicatie.nl voerde eind 2014 een [online survey](#) uit over het onderwerp leefstijlbeïnvloeding.

Centrale vraag: tot hoever mag, moet of kan de bemoeienis van een werkgever reiken?

Enkele conclusies uit het onderzoek zijn:

- het overgrote deel (75%) vindt dat het lijnmanagement primair aan zet is bij het agenderen of beïnvloeden van de leefstijl van medewerkers; HR en communicatie hebben volgens de respondenten een relatief beperkte rol.
- hoewel veel respondenten vinden dat dit wel zou moeten gebeuren, verbinden organisaties in de praktijk nauwelijks positieve of negatieve consequenties aan leefstijlgedrag.
- het merendeel vindt dat organisaties zich mogen (soms zelf moeten) bemoeien met leefstijlgedrag in de vorm van sporten en bewegen, roken en drinken.
- het merendeel vindt dat organisaties zich mogen (soms zelf moeten) bemoeien met leefstijlgedrag in de vorm van geestelijke en intellectuele ontwikkeling.
- slechts een kleine minderheid vindt dat organisaties zich mogen bemoeien met leefstijlgedrag in de vorm van partnerkeuze, uitgaansgedrag en manieren van ontspannen.



III. De aanpak Sleutels naar succes

1. Strategische inbedding is cruciaal: alleen voorlichting is onvoldoende

Elke organisatie zou vitaliteit moeten opnemen in strategie en beleid om zo de duurzame inzetbaarheid van mens en organisatie te waarborgen. Duidelijke en regelmatige voorlichting over een vitale leefstijl (o.a. voeding en beweging) is belangrijk, maar niet voldoende. Het is zaak om mensen actief te betrekken bij verandering in gewenst gedrag, met een duidelijke focus op vitaliteit. Organisaties kunnen hun medewerkers hierin faciliteren door het aanbieden van bewegingsprogramma's, deskundige begeleiding en gezonde voeding in de kantines.

2. Meten is weten

Hoe kan een werkgever medewerkers fit en vitaal houden? Voor een serieus antwoord op deze vraag is een nulmeting nodig. Dergelijke metingen zijn er tegenwoordig in alle soorten en maten, zoals de [WerkScan](#) en de [Work Ability Index](#). Ook zijn er meerdere loopbaanscans en vitaliteitsanalyses in omloop. Daarnaast is het optie om, op basis van vrijwilligheid regelmatig (medisch) onderzoek te laten uitvoeren. Groot voordeel van al deze instrumenten is dat werkgever en werknemer een eerste indruk krijgen van de vitaliteit en inzetbaarheid van werknemers. De resultaten zijn meetbaar vastgelegd. Hierdoor kan er doelgericht worden gewerkt aan structurele verbetering van de vitaliteit en inzetbaarheid van de medewerker.

3. Het begint met een goed gesprek: open vragen, open antwoorden

Veel leidinggevenden vinden het moeilijk om het gesprek te openen over het thema vitaliteit en leefstijl. In hoeverre mag je je bemoeien met het gedrag van medewerkers? Mag je ze alleen vragen om meer te sporten? Of moet je soms vele stappen verder gaan als dat nodig is en het gesprek aangaan over slaapgewoonten, terugkerende relatieproblemen of excessief uitgaansgedrag in het weekend? De leidinggevende kan het beste, in lijn met zijn functie, een stimulerende, coachende rol op zich nemen. Dit krijgt praktisch vorm door in het gesprek open vragen te stellen zoals: Hoe kijk jij aan tegen jouw ontwikkeling in dit bedrijf? Hoe schat jij jouw vitaliteit in op dit moment en over bijvoorbeeld vijf jaar? Welke bijdrage verwacht je van het bedrijf en van de leidinggevende(n) op dit gebied?

Een dergelijke aanpak levert veel op, want open vragen leiden tot open antwoorden. Beide partijen krijgen wederzijdse informatie over belangen, drijfveren, ambities en welzijn. Zo ontstaat wederzijds begrip en vertrouwen – een krachtige basis voor een duurzame arbeidsrelatie.

4. Duurzame ontwikkeling is de basis voor blijvend commitment

Bedrijven en managers kunnen mensen maar voor een klein deel beïnvloeden. Dat geldt zeker ook voor thema's als vitaliteit en leefstijl. Blijvende verandering komt van binnenuit. Medewerkers zullen pas echt stelselmatig ander gedrag vertonen als ze intrinsiek gemotiveerd zijn om vitaler en daarmee gelukkiger in het leven te staan. De beste manier om mensen in die richting te bewegen is dan ook investeren in duurzame ontwikkeling. Uit onderzoek blijkt dat mentale slijtage (routineus werk doen) vaker voorkomt dan fysieke slijtage. Het is daarom van cruciaal belang dat mensen zichzelf voortdurend blijven ontwikkelen en dat ze zich daarbij niet alleen richten op vakinhoudelijke kennis, maar ook op persoonlijke groei en de ontwikkeling van vaardigheden. Het stimuleren van dergelijke ontwikkeling, ook van de kant van het bedrijf en van de (lijn)manager, maakt de weg vrij voor zelfreflectie en zelfbewustzijn. Dit vergroot niet alleen de kansen dat mensen zelf ook met vitaliteit aan de slag gaan. Het is de enige manier om te waarborgen dat medewerkers zich blijvend committeren aan bedrijfsprogramma's op dit gebied.

5. Ieder medewerker is anders: ontwikkel ook individuele programma's

Vitaliteit heeft vele gedaanten. Fysieke fitheid is er een van, maar ook mentale fitheid en de 'fit' met de taken en de functie die iemand op enig moment vervult. Iedere medewerker is anders, heeft andere sterke en zwakke punten als het gaat om vitaliteit en inzetbaarheid. Het is daarom raadzaam om ieder geval ook individuele programma's te ontwikkelen. Als het bijvoorbeeld gaat om fysieke fitheid kan een medewerker met de juiste begeleiding van een fysiotherapeut, in combinatie met een sportprogramma, vaak weer snel sterker en vitaler worden.

6. Fysieke fitheid doet wonderen

Het belang van fysieke fitheid kan nauwelijks overschat worden. Wie lichamelijk fit is, is doorgaans alerter en gelukkiger, zowel privé als in het werk. Dit effect geldt zelfs voor mensen met een ernstige ziekte of een chronische aandoening, zoals [professor Wilhelm Bloch](#) van de Sport Universiteit van Keulen onomwonden stelt. 'We weten nu vanuit onderzoek dat lichaamsbeweging bij patiënten met kanker niet schadelijk is, maar bijwerkingen en complicaties van de therapie juist verminderen en de kwaliteit van het leven verbeteren. De studies hebben ook aangetoond dat actieve patiënten langer leven!'



IV. Praktijkcase Capgemini

Sport challenges zorgen voor vitale medewerkers

Begin 2013 bracht Sport & Zaken bij Capgemini via een onderzoek in kaart wat de behoefte rond bedrijfsport was. Van de medewerkers haalde 85% de Nederlandse Norm Gezond Bewegen niet, 78% haalde de Fitnorm niet en 70% wilde meer gaan bewegen. Het programma dat stichting Sport & Zaken vervolgens ontwikkelde richtte zich letterlijk op het in beweging brengen van de medewerkers.

Sport challenges, ambassadeurs en sporttenue

Vier sporten hadden de voorkeur: fietsen, hardlopen, squash en tennis, waarvoor vier 'challenges' werden opgezet. Dit zijn trainingsprogramma's die toewerken naar een sportief doel. Capgemini vergoedde een groot deel van de trainingen en zorgde voor een sporttenue. De deelnemers betaalden een eigen bijdrage. Daarnaast werd per sport een ambassadeur aangesteld die het programma intern communiceert en een aanspreekpunt is voor collega's.

Groot effect: meer dan de helft gaat beduidend vaker sporten

Na het eerste jaar met de vier challenges is een effectevaluatie uitgevoerd. Dit leverde vijf belangrijke resultaten op. Ten eerste: de sportprogramma's dragen bij aan bewustwording van de eigen leefstijl en ze zetten aan tot meer lichaamsbeweging. Ten tweede: 53% van de deelnemers is vaker gaan sporten en 46% gaat meer bewegen in het dagelijks leven. Ten derde: alle sporten zorgen voor meer betrokkenheid en hebben een positief effect op teambuilding. Het toewerken naar een evenement/ einddoel draagt mogelijk bij aan dit effect. Ten vierde: 18% van de deelnemers voelt zich energiever. Tot slot: 30% van de deelnemers is een beginnende sporter.

Zweden, sportland nummer 1 van de wereld

Eind 2014 organiseerde Sport & Zaken een studiereis naar Zweden. Zweden is de absolute koploper in Workplace Health Promotion (WHP). Het bezoek ging naar Scania in Södertälje, een bedrijf met bijna 11.000 werknemers. Al bijna 50 jaar is vitaliteit een strategisch speerpunt van Scania. Scania heeft een eigen healthcentre, waar bijna de helft van alle medewerkers komt om te sporten en te ontspannen. Het healthcentre wordt ook wel 'House of Possibilities' genoemd. Hun missie is waarde creëren voor Scania medewerkers én hun familie en het mogelijk maken van het nemen van regie over je eigen gezondheid, vandaag en morgen. Opvallend is dat Scania gelooft in de meerwaarde van gezondheidsbevordering op de werkvloer, zonder dat hier een business case aan ten grondslag ligt. Deze Zweedse mindset is voor Nederlandse bedrijven een stip aan de horizon.

Colofon

Dit whitepaper is tot stand gekomen dankzij bijdragen van:

- Inge Beckers, [consultant HR-communicatie](#)
- Elise Bink, [CKV Advocaten](#)
- Irwin Dankoor, [Brands Advocaten](#)
- Yvonne van de Graft, eigenaar [Ygentijdse Ontwikkelzaken](#)
- Mark Janssen, programmamedewerker Bedrijfssport, [Stichting Sport & Zaken](#)
- Gladys Nurmohamed, oprichter [VITALITEIT360](#)
- René Ravestein, [Ravestein & Zwart](#) (redactie)

Copyright HR-Communicatie.nl - april 2015



IV. Praktijkcase zorginstelling

Al dansend aan de slag met teamontwikkeling

Bij een middelgrote zorginstelling in Amsterdam onderzocht VITALITEIT360 het effect van workshops dans en beweging als interventie bij teamontwikkeling. De resultaten – aan de hand van enquêtes, interviews, feedback en observaties – toonden aan dat fysieke inspanning bijdraagt aan het verhogen van vitaliteit in termen van mentale veerkracht, ontspanning en energie. In het onderzoek kwam naar voren dat het niet veel uitmaakte welk opleidings- of functieniveau de deelnemers van dit programma hadden. Waar wel duidelijke verschillen werden gemeten was bij de leeftijd. De oudere deelnemers (45+) waardeerden vooral de bewustwording van hun lichaam en de ontspanning; de jongere deelnemers stelden juist het effect op de fysieke conditie op prijs.

Beter focussen, meer energie

Op basis van deze onderzoeksresultaten zijn specifieke uitgangspunten vastgesteld en is een vitaliteitprogramma ontwikkeld. De interventies – zoals workshops en trainingen – in het programma zijn gericht op fysieke en mentale ontspanning om de persoonlijke vitaliteit te verbeteren. De workshops worden bezocht door medewerkers uit verschillende branches (o.a. financiële instellingen, ICT, onderwijs, media, sport- en ontspanning). Uit de feedback van de deelnemers blijkt dat zij zich na het volgen van de trainingen beter kunnen focussen en ontspannen om vervolgens met toegenomen energie weer aan het werk te gaan. Het creëren van mentale ontspanning zorgt voor innerlijke rust en creativiteit. Ook zijn positieve resultaten gerealiseerd bij het verminderen van slaapproblemen en pijnklachten. Hierdoor zijn de werknemers beter bestand tegen stress en vermindert het ziekteverzuim.