



Fotografie: Tmri Vaek

Duurzaam draagvlak

HET OPZETTEN VAN EEN VITALITEITSBELEID

Met de vergrijzing en de noodzaak van langer doorwerken, neemt de aandacht voor vitaliteitsbeleid toe. Bedrijven kiezen ervoor vanwege wettelijke verplichtingen, om gezondheidsproblemen van medewerkers op te lossen, om de motivatie van het personeel te stimuleren of omdat ze er algemeen voordeel in zien. Pak je het op strategisch niveau aan, dan kunnen zowel organisatie als medewerker er voordeel bij hebben.

door Jeroen Stoffelsen

Vitaliteit is een populair thema dat positieve gevoelens opwekt. Bedrijven die een vitaliteitsbeleid ontwikkelen, besteden aandacht aan werkplezier, gezondheidsbevordering, inzetbaarheid van (oudere) medewerkers, de balans van werk en privé en sinds kort sociale innovatie. Daarmee is vitaliteitsbeleid een bron van veerkracht en flexibiliteit. Allemaal eigenschappen die organisaties weerbaar maken en overlevingskracht geven.

Naast vitaliteitsbeleid is er ook het begrip 'persoonlijke vitaliteit'. Dat heeft te maken met je goed voelen, energie hebben om met passie en plezier te werken. Het gaat daarbij om een gezonde leefstijl met voldoende beweging, uitgebalanceerde voeding en bewuste ontspanning die de inzet en productiviteit van mensen stimuleert. Persoonlijke vitaliteit is eigenlijk een concrete uitwerking van het vitaliteitsbeleid van de organisatie.

Strategische kwestie

Bedrijven die kiezen voor een vitaliteitsbeleid, doen dat vanwege wettelijke verplichtingen (=moeten), om gezondheidsproblemen op te lossen (=moeten), om de motivatie van het personeel te stimuleren (=willen) of omdat ze er algemeen voordeel in zien (=willen). Relatief weinig bedrijven beschouwen het als een strategische kwestie, als kern van het bedrijfsbeleid (=willen) met een duidelijk doel: vitale mensen in vitale organisaties. Het model in figuur 1 kan dienen als gesprekskader om inzichtelijk te maken dat er meerdere stadia zijn in gezondheidsbevorderend- en vitaliteitsbeleid.

Alle bedrijven voeren reeds een beleid ten aanzien van ziekteverzuim. Dat is echter curatief van aard; het beleid wordt pas zichtbaar als de werknemer zich al heeft ziekgemeld. Het is de uitdaging om steeds verder op te schuiven naar de preventie van ziekteverzuim, om er zo voor te zorgen dat mensen vitaal zijn en duurzaam goed kunnen functioneren.

Vitaliteitsbeleid kan bijdragen aan een groter gezondheidsbewustzijn bij de medewerker, zodat die kiest voor een gezondere leefstijl met minder ziektes tot gevolg. Voor het bedrijf kan dit ook voordelen opleveren, in de vorm van minder kosten door ziekteverzuim of een hogere productiviteit. Omgekeerd kan vitaliteitsbeleid tot betere arbeidsomstandigheden leiden, bijvoorbeeld door het werk aan te passen aan de behoeften van de medewerker. Dat resulteert in minder ziekteverzuim, een beter imago en minder verloop. Omdat het werk beter aansluit bij de behoeften van de medewerker zal deze tevredener en meer gemotiveerd zijn. Vanuit deze visie zou eigenlijk elke organisatie gebaat zijn bij de ontwikkeling en implementatie van een vitaliteitsbeleid.

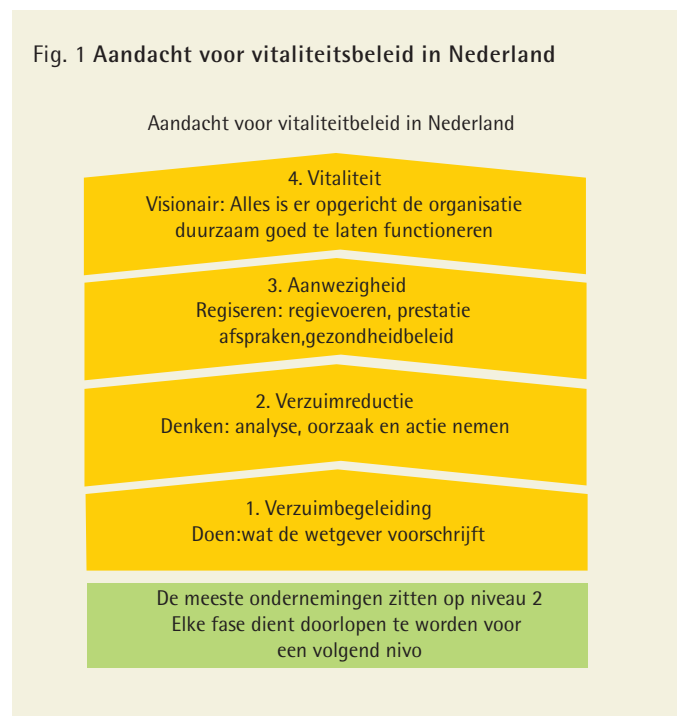
Doorontwikkelen

Vitaliteitsbeleid is veelal een verbreding of verdieping van het bestaande HR-beleid (verzuim en arbo, ontwikkeling en scholing). Beginnen met vitaliteit betekent dat u het bestaande beleid optimaal gaat benutten. Werkt u op dit moment nog vanuit een protocol, dan biedt dit nog niet veel aanknopingspunten voor vitaliteitsbeleid. U zou er beter eerst voor kunnen zorgen dat het bestaande beleid verder wordt uitgebouwd om daarna de stap te maken naar een meer structureel en breder beleid rond inzetbaarheid.

Vitaliteitsbeleid komt eigenlijk neer op het doorontwikkelen van het bestaande HR-beleid. Het is zeer sterk gericht op preventie en pro-activiteit. De eerste insteek van vitaliteitsbeleid bij bedrijven is veelal een medische (gezondheidsbevordering, fysiek, leefstijl), maar daarna wordt ook aandacht besteed aan het mentale deel (ontwikkeling, persoonlijke groei, spiritualiteit).

Effectief vitaliteitsbeleid is pro-actief van aard. Het heeft als doel om de inzet en inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, en om uitval en ongewenst verloop tegen te gaan. Het vergroten van inzetbaarheid en vitaliteit betekent bijvoorbeeld aandacht besteden aan individuele knelpunten: verstoorde balans tussen werk en privé, verkeerde voeding, onvoldoende ontspanningsmogelijkheden, onvoldoende scholing en ontwikkeling, conditionele achterstand, et cetera. Uit verschillende praktijkervaringen blijkt dat een gezonde omgeving de motivatie van medewerkers in z'n algemeenheid vergroot en bijdraagt aan verbetering van prestaties en productiviteit. Bovendien komt het het imago van de orga-

Fig. 1 Aandacht voor vitaliteitsbeleid in Nederland



nisatie ten goede. Er wordt immers geïnvesteerd in mensen en die krijgen handvatten die verder gaan dan de eigen werkplek, tot de privé-situatie toe. Kortom: het beleid richt zich op pure preventie.

De verdere implementatie van het vitaliteitsbeleid kan plaatsvinden met behulp van meetinstrumenten als het medewerkerstevredenheidsonderzoek, de risico-inventarisatie & -evaluatie en het periodiek gezondheidkundig onderzoek. De instrumenten zijn nodig om regelmatig te kunnen bepalen waar acties nodig zijn om de hierboven verwoorde visie en uitgangspunten te kunnen implementeren; deze acties zullen in een plan van aanpak door HR/lijnmanagement worden beschreven.

Randvoorwaarden

Het borgen van vitaliteit als gedeelde waarde in organisaties vraagt om toewijding – te beginnen bij het management. Inzicht in de eigen vitaliteit is een eerste stap, en als het management vervolgens open staat voor feedback op de eigen vitaliteit, zich kwetsbaar op durft te stellen, gezond voorbeeldgedrag laat zien en het werkelijk belangrijk vindt het beste uit medewerkers en organisatie te halen, is er het vereiste commitment voor het ontwikkelen van een vitaliteitsbeleid. Mooie woorden alleen maken in dit verband nog geen mooi verhaal. Kloppen woord en beeld? Doet u echt iets? Wordt u geloofd of niet?

Vitaliteit behelst mede de flexibiliteit en inzetbaarheid van mensen op het werk. Zeker als we constateren dat de wereld om ons heen in een razend tempo verandert. Bij ondernemen in een sterk veranderende omgeving, is ankeren in een wilde stroom zinloos en zelfs ondermijnend. Mensen en organisaties moeten vitaal zijn om binnen deze omgeving gezond te kunnen overleven. Als mensen vitaal zijn in de breedst mogelijke zin des woords, kunnen zij flexibel inspelen op de veranderende eisen in de directe omgeving.



HET IS DE UITDAGING OM STEEDS VERDER OP TE SCHUIVEN NAAR PREVENTIE

Er zijn randvoorwaarden. Creëer een sfeer van vertrouwen en zorg dat mensen elkaar kunnen aanspreken op gemaakte afspraken. Kies voor een persoonlijke benadering. Wees niet bang de grens tussen werk en privé te overschrijden: ondersteuning in de privé sfeer kan soms voor een verzuimende medewerker essentieel zijn. Zie het als vanzelfsprekend dat het bedrijf inspanningen levert voor het verbeteren van de gezondheid en het welzijn van medewerkers. En bedenk dat geen twee medewerker hetzelfde zijn, en een standaardoplossing dus niet bestaat.

Op basis van uitgevoerde projecten blijkt dat met name onderstaande kenmerken van een bedrijfscultuur belangrijk zijn om een vitaliteitsbeleid goed te laten gedijen:

- De mogelijkheden van de medewerkers zijn belangrijker dan hun beperkingen.
- Een persoonlijke benadering en betrokkenheid bij het welzijn van de medewerkers.
- Er is vertrouwen en openheid tussen leidinggevend en medewerkers.
- Gezondheid is een wezenlijk en vanzelfsprekend onderdeel van het sociaal beleid.
- Er is geen strikte scheidslijn tussen werk en privé.
- Het bedrijf toont maatschappelijke betrokkenheid.
- Naast persoonlijk is de aanpak ook zakelijk: er is géén sprake van 'ontziebeleid'.
- Het zelfregulerend vermogen van het bedrijf is groot: de regie over verzuim en re-integratiebeleid heeft men zelf in de hand.
- Het bedrijf trekt voor bovengenoemde principes tijd, geld en menskracht uit.

Vitaliteitsvisie uitdragen

HR is verantwoordelijk voor de ondersteuning van het lijnmanagement door middel van beleidsontwikkeling (een specifiek alcoholbeleid of rookbeleid, het organiseren van mogelijkheden tot bedrijfsfitness, ontwikkelen van scholingsprogramma's, mobiliteitsbeleid, competentie management, et cetera) en het creëren van randvoorwaarden en hulpmiddelen zoals voorlichting en het aanbieden van cursussen.

Een faciliterende rol betekent ook dat HR de managers kan coachen in bijvoorbeeld het herkennen van ongezonde leefgewoonten bij de medewerkers. Sommige leefgewoonten zijn snel te herkennen, maar het herkennen van bijvoorbeeld een drankprobleem is geen gemakkelijke opgave.

De kerntaak van HR is echter het uitdragen van de visie inzake vitaliteit. Veel bedrijven en directies zijn al tevreden als het verzuim onder het branchegemiddelde ligt. Zij zijn vaak curatief gedreven. De rol van HR zou met name gericht moeten zijn op preventie: hoe zorgen we er met ons beleid en onze activiteiten voor dat er aandacht is voor de algehele vitaliteit van mensen? Zodoende kan verzuim verder voorkomen worden.

Aangezien dit een belangrijk onderwerp is voor de gehele organisatie, is het belangrijk dat HR niet de enige is die de kar trekt. Want dan zou het vitaliteitsbeleid namelijk gedoemd zijn te mislukken. De directie en het managementteam zullen de verantwoordelijkheid op zich moeten nemen. Ook nemen niet alle medewerkers uit zichzelf de verantwoordelijkheid voor ongezond gedrag of om het beste uit zichzelf te halen. Deze veronderstelling kan voor HR, maar ook voor het management, verkeerd uitpakken. Daarom moeten zij niet in onderstaande valkuilen trappen:

- Blind afgaan op alles wat u vanaf de werkvloer ter ore komt.
- De verantwoordelijkheid op u nemen voor een tegenvallende betrokkenheidsscore.
- Betrokkenheid pas aanklaarten in de boardroom als er problemen zijn.
- Veronderstellen dat alle medewerkers het hart op de juiste plek hebben en bereid zijn het beste uit zichzelf te halen.

Hoe moet het dan wél? Als volgt:

- Organiseer elk jaar organisatiebreed een betrokkenheids- cq tevredenheidsmeting onder de medewerkers. Zodoende weet u wat er bij hen speelt en kunt u input geven bij het bevorderen van vitaliteit.
- Laat cijfers over vitaliteit een vast onderdeel zijn van gesprekken over organisatieprioriteiten.
- Weet wat de voorkeuren en drijfveren zijn van in ieder geval de meeste cruciale groepen medewerkers in de organisatie.

Wat voor het management geldt, geldt eigenlijk ook voor de ondernemingsraad. Deze heeft een cruciale rol in het uitdragen van de nut en noodzaak om te komen tot vitaliteitsbeleid. Dit voorbeeldgedrag en de communicatie richting de achterban is een essentiële voorwaarde om medewerkers in beweging te krijgen. Ook het commitment van de OR ten aanzien van het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag is belangrijk. Als de medezeggenschap dit actief uitdraagt kan dat een hoop interne discussie voorkomen.

De rol van de bedrijfsarts verandert verder aanzienlijk. Een dergelijk vitaliteitsbeleid is namelijk primair een aangelegenheid tussen medewerker en leidinggevende. De bedrijfsarts adviseert hierbij, maar is geen actieve partij. Uiteraard kan de bedrijfsarts of arbodienst wel bij gerichte projecten betrokken worden.

Bewustwording creëren

Een praktijkvoorbeeld nu. Een industrieel bedrijf van 1250 medewerkers heeft een managementbijeenkomst georganiseerd rond de vraag: wat is vitaliteit? Hiervoor is informatie uit alle personeelsbestanden (verloopcijfers, verzuimcijfers, scholingskosten, leeftijdsopbouw) alsook informatie uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het gezondheidskundig onderzoek verzameld. Er bleek weinig aandacht voor preventie te zijn. Het verzuim lag circa 1 procent boven het landelijk gemiddelde en was verspreid

over alle leeftijdsgroepen. Interventies vonden plaats op basis van klachten.

Nadat het management had aangegeven een vitaliteitsprogramma te willen opzetten, zijn de medewerkers erbij betrokken. Een projectgroep bestaande uit directie, HR en arbodienst heeft het project uitgerold.

Er is een dvd gemaakt waarop, naast de directeur, vijf medewerkers (variërend in leeftijd) hun visie geven op vitaliteit aan de hand van de volgende vragen:

- Hoe halen we goed en gezond ons pensioen?
- Wat kan de organisatie daarbij doen, en wat kun je zelf doen?
- Wat zou je een collega adviseren?
- Wat had beter gekund?

Deze dvd is in het werkoverleg gebruikt om bewustwording te creëren. Aan de hand van persoonlijke verhalen van collega's, worden mensen geconfronteerd met thema's als inzetbaarheid, vitaliteit, leefgewoonten en gedrag.

Tegelijkertijd heeft de arbodienst de volgende twee inventarisaties uitgevoerd om de werksetting te optimaliseren:

- Het inventariseren van de fysieke en mentale belasting in alle functies die de organisatie kent. Daarmee wordt het mogelijk de afbreukrisico's per functie in kaart te brengen en worden preventieve oplossingsrichtingen zichtbaar. Dit vormt de input voor het inrichten van functies die door alle leeftijdsgroepen uitgevoerd kunnen worden.
- Het inventariseren van competenties en opleidingsbehoeften per medewerker als startpunt voor gericht loopbaanbeleid. Want nu is het besef van levensfasen en veranderende vitaliteit gedurende de loopbaan nauwelijks in beeld.

Vanuit de visie dat en vitaliteit verder gaat dan alleen gezondheid, heeft de organisatie ook nadrukkelijk aandacht besteed aan competenties en loopbaan om zo invulling te geven aan het duurzame karakter van vitaliteit. Tenslotte hebben alle medewerkers de mogelijkheid gekregen van een individueel begeleidingstraject. 70 procent heeft hiervan gebruik gemaakt.

De opzet van een vitaliteitstraject bestond in grote lijnen uit:

- Een individuele Vitaliteitscan om een indicatie te krijgen van de algehele vitaliteit. Op basis van de scan wordt een individueel globaal interventieplan (GIP) opgesteld, dat ondermeer bestaat uit:
 - ervaren klachten en beperkingen;
 - inschatting van resterende belastbaarheid;
 - aandachtsgebieden (als assertiviteit, balans werk-privé);
 - doelstellingen;
 - inschatting van periode tot herstel;
 - voorstellen voor interventiemethoden;
 - aantallen, duur en kosten.
- Een individueel traject. Het aantal sessies is afhankelijk van de aard/ernst/complexiteit van de klacht en varieert tussen de twee en acht sessies van elk twee uur. Deze sessies vergroten het herstellend vermogen van het lichaam, verhogen het energieniveau en de sociale weerbaarheid en zorgen voor nieuwe arbeidsvreugde.
- Door middel van gezondheidsweken (eens per kwartaal) werd ludiek aandacht aan het onderwerp gezonde voeding en beweging gegeven. Dit gebeurde elk kwartaal in een andere vorm,

variërend van gezonde lunch (aantal calorieën per maaltijd/-consumptie) tot nordic walking. En van yoga tot voorlichting over cholesterol en hart-en vaatziekten. Ook hebben alle mensen een stappenteller ontvangen en de mensen met de meeste stappen in die gezondheidsweek ontvingen een prijs.

Het project heeft in totaal twee jaar geduurd. In die tijd is het verzuim sterk gereduceerd (van ruim 6,4 procent naar 4,6 procent). De algemene tevredenheid steeg van een rapportcijfer van 7 naar 7,7. Ook is het verloop flink gereduceerd: van 18 procent naar 11 procent.

Het project heeft in totaal 250.000 euro gekost aan externe ondersteuning. Daarnaast zijn er nog de verletkosten en de tijd van de projectgroep. De opbrengsten (minder verzuim, minder verloop, dus ook minder kosten voor werving en selectie en in-huur bedrijfsarts) waren hoger dan de projectkosten.

Kleine stapjes

Uiteraard heeft niet elk bedrijf de mogelijkheid om vooraf een dergelijke investering te doen. Dit betekent echter niet dat u niets kunt doen. Ook met kleine stapjes en gerichte acties kan een vitaliteitsbeleid ontwikkeld worden. Het bespreken van een gerichte vragenlijst binnen het werkoverleg kan al een hulpmiddel zijn om laagdrempelig met medewerkers over vitaliteit in gesprek te gaan.

Dergelijke trajecten vergen eigenlijk een cultuurverandering en daarmee de nodige doorlooptijd. De cultuur verander je niet van vandaag op morgen. Het kost veel energie om mensen gedurende lange tijd hiervoor te motiveren, maar het is zeer belangrijk.

Tijdens het project hebben er verschillende personeelswisselingen plaatsgevonden binnen de organisatie. Dit heeft het project vertraagd, temeer omdat het cruciale functionarissen betrof. De directeur vond het traject dermate belangrijk (hij was tevens projectleider) dat hij voortdurend aandacht heeft besteed aan het enthousiasmeren van medewerkers en leidinggevend. Het commitment op topniveau was dus goed, en dat is een belangrijke oorzaak geweest van het uiteindelijke succes. Maar het is niet alleen de top die de kar bij een dergelijk project moet trekken. Het is belangrijk om er vanaf het begin veel mensen bij te betrekken. Dat vergroot het draagvlak en voorkomt dat vitaliteitsbeleid uitsluitend iets van HR wordt.

Drs. J. M. Stoffelsen MC is werkzaam als Senior Consultant bij Arbo Unie. Hij is werkzaam op de deelgebieden vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. jeroen.stoffelsen@arbounie.nl

Literatuur

- Diehl, P., Stoffelsen, J., Wijlhuizen, E. (2008). *Handboek Vitaliteit*. Kluwer, Alphen aan den Rijn.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Arbo en verzuim.