



# Whitepaper Vitaal leiderschap 15 geleerde lessen

Door Kees der Weduwe & Pieter Iedema

Vitaliteit als resultaat

**BEWEGEN  
WERKT**

# Voorwoord

De afgelopen jaren hebben wij, met heel veel plezier, organisaties begeleid op weg naar meer vitaliteit. Organisaties in verschillende sectoren met ambitie om hun medewerkers goed inzetbaar en met plezier aan het werk te houden.

Als adviseurs binnen Bewegen Werkt werden we uitgedaagd om mee te denken en te doen. Het is verrassend dat iedere organisatie weer anders is, wat ons werk afwisselend maakt en een beroep doet op onze creativiteit. Door de jaren heen hebben wij regelmatig samen over onze 'geleerde lessen' gesproken, ook met onze collega's binnen het team vitaliteit.

Onze ervaringen willen we via deze whitepaper Vitaal Leiderschap delen. We hebben ervoor gekozen om 15 lessen te selecteren, die wat ons betreft de bouwstenen zijn voor vitale organisaties. Vitaal Leiderschap is, volgens ons, het mensenwerk om binnen een organisatie op vitaliteit te sturen. Niet alleen van leidinggevendenden, maar van alle medewerkers van laag tot hoog, van links naar rechts en van achteren naar voren.

Deze whitepaper is voor alle medewerkers binnen organisaties die zich met duurzame inzetbaarheid bezig houden.

Met deze lessen willen we niet alleen onze ervaringen delen, maar bovenal inspireren om vitaliteit meer aandacht te geven. In de lessen kijken we naar de verschillende actoren (bestuurder, projectleider, leidinggevende en ambassadeur), sleutelbegrippen (betrokkenheid, positief waarderende benadering, persoonlijke communicatie en multidisciplinariteit), hulpmiddelen (teamdialoog, behoeftepeiling, scala aan interventies, herkenbare methodiek en aanpassingen binnen de werkomgeving) en enkele stappen binnen de implementatie (evaluatie en borging).

Natuurlijk zijn we benieuwd naar reacties op onze lessen of eigen lessen die je met ons wilt delen.

Veel leesplezier!

**Kees der Weduwe & Pieter Iedema**  
**Bewegen Werkt**



**Kees der Weduwe**  
Senior adviseur



**Pieter Iedema**  
Senior adviseur





# Onderzoek naar Vitaal Leiderschap en werkvermogen

Leiderschap is gericht op het beïnvloeden van gedrag én prestaties van medewerkers. Vitaal Leiderschap is het mensenwerk van iedereen om binnen een organisatie op vitaliteit te sturen. Leidinggevers hebben een spilfunctie. Voor hen betekent het, naast het geven van het goede voorbeeld, het stimuleren van medewerkers hun vitaliteit te onderhouden of verbeteren. Vitale medewerkers hebben een goed of uitstekend werkvermogen. Dan is er een goede balans tussen persoonlijke bronnen (bijv. gezondheid en competenties) en de werkomstandigheden.

Leidinggevers hebben een rol in het ondersteunen van medewerkers in hun vitaliteit. Binnen onze Monitor Duurzame Inzetbaarheid (MoDI) wordt met drie 'ja/nee' vragen de rol van de leidinggevende bevraagd:

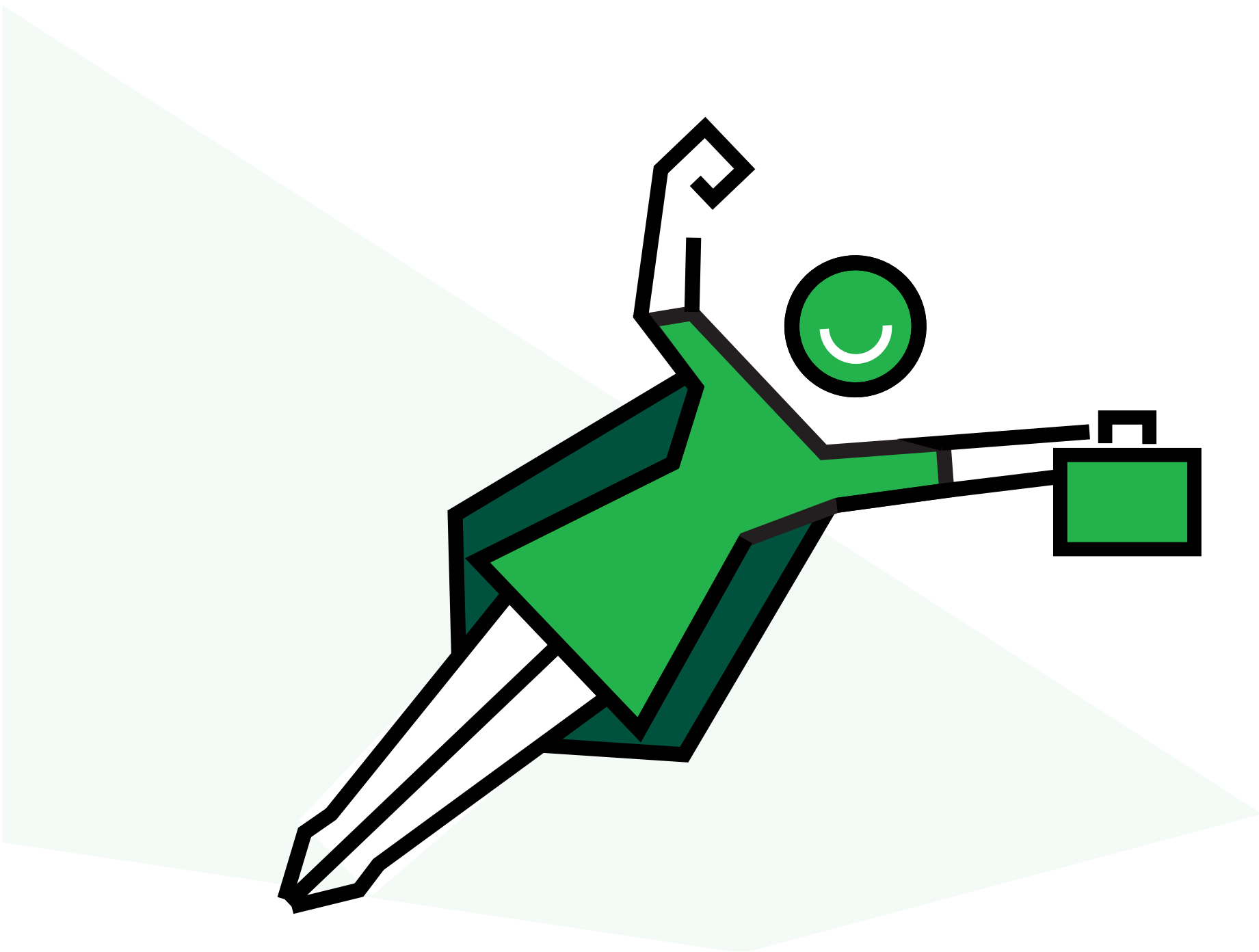
1. Mijn leidinggevende spreekt waardering uit naar mij
2. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn werkzaamheden
3. Mijn leidinggevende motiveert mij, waardoor mijn prestaties verbeteren

Binnen de MoDI wordt ook het werkvermogen van werkenden gemeten. Medewerkers met een slechte score op werkvermogen hebben 90% kans om binnen 2 jaar langdurig uit te vallen.

Uit een analyse van de MoDI-database blijkt dat er een significante correlatie bestaat tussen de rol van de leidinggevende en het werkvermogen van medewerkers. De groep (N = 19.751 werkenden) die de rol van de leidinggevende meer waardeert, heeft een hogere score op werkvermogen. Dat geldt ook voor de groep die regelmatig feedback ontvangt en door de leidinggevende wordt gemotiveerd (zie figuur). De rol van de leidinggevende doet er toe om werkvermogen te behouden of te verbeteren. Voor ons een belangrijke reden om samen met onze klanten Vitaal Leiderschap te agenderen.



Figuur: Rol van de leidinggevende en werkvermogen



# De 15 geleerde lessen

1. Ambitieuze bestuurder	10
2. Projectleider met lef	11
3. Het goede voorbeeld geven en de steun van de leidinggevende	12
4. Aanjagers en ambassadeurs	14
5. Betrokkenheid van medewerkers	16
6. Positieve, oplossingsgerichte en waarderende aanpak	17
7. Persoonlijke communicatie	18
8. Multidisciplinariteit (stuurgroep)	20
9. Teamdialoog over vitaliteit	22
10. Behoefteteiling - aandacht voor de wensen	24
11. Breed aanbod van interventies	26
12. Herkenbare beelden voor vitaliteit	28
13. Aanpassing van de werkomgeving (thuiswerken/ hybride werken)	30
14. Evaluatie + herhaalde meting	32
15. Borging - van project naar structureel vitaliteitsbeleid	34



# Les 1. Ambitieuze bestuurder

Als de wil om vitaliteit op de kaart te zetten vlamvat, betekent dit dat er mensen zijn die het thema op de kaart zetten. Vervolgens is het zaak om daar de bestuurder ook warm voor te krijgen: is hij of zij bereid om die ambitie actief uit te dragen en uit te spreken op een enthousiaste en aanstekelijke manier. Het begint met ambitie. Een ambitie van de organisatie uitgesproken door de bestuurder: “wij willen een vitale organisatie zijn!” op een enthousiaste en aanstekelijke manier. Zodat medewerkers willen aanhaken en mee gaan doen. Leiders die dit voor elkaar krijgen zijn gedreven, integer, sociaal en hebben zelfvertrouwen. Als zij praten zie je die vitale organisatie al voor ogen, deze droom gaat werkelijkheid worden. Er mag dus aandacht zijn voor vitaliteit binnen de organisatie - het staat op de agenda. Daarmee wordt de basis gelegd om een vitale organisatie te bouwen. Vitaliteit als onderdeel van de bedrijfscultuur.

Binnen Bewegen Werkt gebruiken we de visiesessie vaak als startpunt. Een bijeenkomst met verschillende mensen uit de organisatie om samen vitaliteit te bespreken en te beschrijven. Bij de start vragen we aan de bestuurder om de ambitie voor de organisatie uit te spreken. Hoe ziet onze vitale organisatie eruit? Persoonlijk, uit het hart verwoord en met eigen voorbeelden - wat betekent het voor mij als bestuurder- zodat medewerkers zich aangesproken voelen. Daarmee is de bestuurder een voorbeeld en ontstaat draagvlak.

Om alle medewerkers te bereiken is een filmpje met de uitgesproken ambitie een mooie optie. De kracht zit vooral in het persoonlijk aanspreken van medewerkers en uitnodigen om vitaliteit samen vorm te geven. Het filmpje van [Stichting Sprank](#) met bestuurder Anne Westerduin is een mooi voorbeeld.

# Les 2. Projectleider met lef

Vitaal Leiderschap is mensenwerk. Een speciale rol is weggelegd voor de projectleider. Enthousiasme voor het onderwerp, mensen kunnen motiveren en betrekken, maar bovenal met lef aan de slag gaan, zijn belangrijke kenmerken.

Lef in projectleiderschap zit vooral in het creëren van draagvlak, bij het management en de medewerkers. Een gesprekspartner zijn voor de bestuurder en het managementteam, door tijd te vragen voor vitaliteit, budget en middelen vrij te spelen en leiding te geven aan een stuurgroep. Lef om urgentie te laten ontstaan voor het onderwerp vitaliteit. Vaak neemt de aandacht voor vitaliteit af als acute problemen ontstaan bijv. hoog verzuim, openstaande vacatures en financiële krapte. Juist dan vraagt het doorzettingsvermogen, creativiteit en het vermogen om mensen te inspireren van een projectleider. Het is vrij makkelijk om de aandacht voor vitaliteit te laten verslapen, er vloeit geen bloed uit als je mindert of stopt. Wel op langere termijn als de inzetbaarheid van medewerkers is afgenomen of dat zij naar een andere organisatie zijn overgestapt.

Binnen onze projecten zien we dat projectleiders het verschil kunnen maken. Vooral doordat zij de urgentie voor vitaliteit kunnen verhogen met overtuigingskracht, creativiteit en doorzettingsvermogen. Dat betekent dat je stevig in je schoenen moet staan. Kortom, lef moet hebben.

*“Ik onderschrijf het nut van lef in (vitaal) projectleiderschap. Lef is misschien zelfs wel een randvoorwaardelijke kwaliteit voor het behalen van succes. Een projectleider die niet bang is om te incasseren, een spreekwoordelijke ‘lange adem’ heeft, blijft staan voor hoe hij ergens over denkt en een afwijkende mening durft te hebben kan de items die je aanhaalt aan en haalt daar waarschijnlijk ook nog eens veel voldoening en werkplezier uit.”*

*Lieselore van Donselaar - Beleidsadviseur Arbo / Preventiemedewerker Carintreggeland*

# Les 3. Het goede voorbeeld geven en de steun van de leidinggevende

In ons advieswerk ervaren we vaak hoe belangrijk de betrokkenheid van leidinggevenden is. Bewegen Werkt werkte heel prettig samen met de leidinggevenden en medewerkers KLOP Verhuur B.V.

Het is een bedrijf waar 40 vaste medewerkers op een groot bedrijfsterrein in Vianen werken. Bewegen Werkt adviseerde over het vitaliteitsbeleid van KLOP. De leiding maakte zich zorgen over het rookgedrag van sommige medewerkers en wilde ook graag aandacht besteden aan leefstijlthema's gehoor, alcohol, voeding en fysieke belasting.

Om tot een advies te komen, hielden we een uitgebreide ronde van interviews met sleutelfiguren, en kregen we een rondleiding over het bedrijfsterrein om een inschatting te maken van de fysieke uitdagingen en een behoeftepeiling onder een dwarsdoorsnede van de medewerkers.

De rol en de steun van de leiding was vanaf het begin aanwezig. KLOP is een mooi voorbeeld van een MKB bedrijf, waar de lijnen kort zijn. Een van de leidinggevenden was recent veel gezonder gaan leven en het was voelbaar hoezeer hij de voordelen van zijn gedragsverandering ook zijn medewerkers gunde. Hij stelde zich kwetsbaar op door zijn eigen worstelingen aan te geven. Zo'n voorbeeldfunctie is heel waardevol en maakt de leidinggevenden geloofwaardig voor medewerkers. Zij komen dan eerder in actie.

Bewegen Werkt verzorgde een training 'In gesprek over vitaliteit' voor de leiding van KLOP. Daar merkten we hoe druk en hectisch het is in een bedrijf als KLOP. De managers werden voortdurend gestoord om problemen op te lossen. De luxe om een 'dag op de hei' rustig een training te volgen was er niet.

Een van de activiteiten was dat er met alle betrokkenen gesprekken van een uur werden gevoerd over vitaliteit, aan de hand van het Huis van Werkvermogen. Ook alle leden van het MT deden hieraan mee. In de evaluatie deelde Bewegen Werkt een aantal observaties en gaven we aanbevelingen. Het was zeer motiverend om te zien dat de directie de aanbevelingen serieus nam. We adviseerden bijvoorbeeld om actief waardering uit te spreken en gaven aan hoezeer medewerkers snakten naar erkenning. De directie maakte er werk van waardering uit te spreken.

Dat deze grote betrokkenheid van de leiding leidt tot een goede samenwerking met de medewerkers bleek in Corona tijd, waarin allerlei preventieve maatregelen nodig bleken die veel flexibiliteit vroegen. Dit ging vrijwel probleemloos..

*“Ik gun elke medewerkers de succeservaring die ik zelf heb gehad door meer te gaan bewegen en gezonder te eten. Dat motiveert me. Als leidinggevende gaan we in gesprek met medewerkers over hun motivatie om zich te ontwikkelen en met zoveel mogelijk plezier te werken. Ook gaan we gesprekken aan over gezonde voeding, gehoorbescherming en minder alcohol drinken. We merken wel dat het niet gemakkelijk is om gedrag te veranderen maar we zijn blij met elke vooruitgang”.*

*Eddy Doornekamp - directie lid*

# Les 4. Aanjagers en ambassadeurs

Een belangrijke les bij het bevorderen van vitaliteit is participatie van sleutelfiguren van hoog tot laag. Het werkt goed als sleutelfiguren betrokken zijn en het programma actief ondersteunen. Bij RIBW Groep Overijssel noemen we deze aanjagers op de werkvloer VIFA's: Vitaliteitsfans. Elke leidinggevende heeft in het team de steun van een medewerker, die daarvoor een training heeft gevolgd. In de training krijgen de VIFA's een scala aan interventies en hulpmiddelen, die ze vervolgens zelf in hun team toepassen.

Een van de VIFA's bij RIBW Groep Overijssel is later manager geworden en heeft een vragenlijstonderzoek ('Wat is het effect van het beleid van RIBW Groep Overijssel op duurzame inzetbaarheid?') uitgevoerd.

Conclusie van leidinggevende Susanne Verbeek:

*"De meerderheid van de VIFA-respondenten kent het duurzame inzetbaarheidsbeleid binnen de organisatie en maakt gebruik van maatregelen die het beleid biedt. Uit de resultaten kunnen we concluderen dat gebruik van de maatregelen uit het beleid in de meerderheid van de gevallen, een aantoonbaar positieve invloed heeft op gezondheid, motivatie en vaardigheden".*

De VIFA's vormen samen een lerend netwerk waarin ze ervaringen delen. Leidinggevenden zijn in aparte bijeenkomsten bijgepraat over wat de VIFA's in huis hebben. Bij een aantal bijeenkomsten van het lerend netwerk ontmoeten de leidinggevenden en de VIFA's elkaar om kennis te delen.



Het is heerlijk werken met de VIFA's. Voor een aantal van hen is het ook een kans om te groeien en te ontdekken welke competenties zij verder wil ontwikkelen. De VIFA's vergroten hun werkplezier om naast hun reguliere werk nieuwe uitdagingen aan te gaan, door collega's te trainen of te coachen. Voor een aantal sluit het aan bij een persoonlijke belangstelling voor leefstijl of ontspanningstechnieken, die zij normaal niet in het werk gebruiken. In één team is de VIFA niet alleen actief met vitaliteit voor de medewerkers, maar ook in het bevorderen van vitaliteit bij bewoners van de beschermde woonvormen.

Meer lezen? [Vitaliteitsfans bij RIBW Groep Overijssel](#)



# Les 5. Betrokkenheid van medewerkers

Het betrekken van medewerkers bij vitaliteit is een belangrijk uitgangspunt. Het wordt ook wel een 'sleutelbegrip' genoemd voor succesvolle implementatie!. "Ja natuurlijk", zal nagenoeg iedereen zeggen als het over het actief betrekken van medewerkers gaat. Maar in de praktijk is dat nog best ingewikkeld, vooral omdat het tijd kost. Het is natuurlijk ook veel makkelijker om met een paar mensen, vaak HR-adviseurs en managers, een vitale aanpak te laten bedenken en die uit te rollen. De kans dat het een schot in de roos wordt is echter klein.

Binnen Bewegen Werkt proberen wij medewerkers te betrekken bij vitaliteit. Dat doen we bij het ontstaan van een visie op vitaliteit, door zoveel mogelijke verschillende medewerkers mee te laten denken. Maar ook in de samenstelling van een stuurgroep met verschillende functies en vertegenwoordigers van verschillende afdelingen en locaties. Een mooi voorbeeld van betrokkenheid bij Menso in Emmen, is het inzetten van een 'brainstormsessie' met medewerkers om te komen tot een Medewerker Inspiratie Onderzoek (MIO). Zo worden de onderwerpen en vragen gekozen die passen bij de doelen van de organisatie. Het samen ontwikkelen - co-creatie - zorgt voor eigenaarschap van medewerkers. Dit was terug te zien in een hoge respons (80%) op het MIO. Tijd nemen om samen na te denken is een noodzakelijke vertraging waardoor je later kunt versnellen met een passende aanpak.

*"Voor mij is het vroeg betrekken van collega's een absolute must. Het is een tijdsinvestering die zich ruimschoots terugbetaalt in draagvlak en betrokkenheid. Om verandering en vernieuwing te laten slagen is het belangrijk vanaf de start collega's te laten meedenken en daarmee draagvlak te creëren. Het geeft collega's het gevoel dat ze kunnen meedenken, meebeslissen en kunnen wennen aan een idee. Bovendien zorgt vertrouwen, vrijheid en autonomie voor meer betrokkenheid en intrinsieke motivatie. Belangrijke ingrediënten voor het behalen van mooie gezamenlijke resultaten. "*

*Dennis Macke - managementadviseur Menso*

# Les 6. Positieve, oplossingsgerichte en waarderende aanpak

Voor Bewegen Werkt is het vanzelfsprekend dat we onze aanpak op wetenschappelijke inzichten baseren. We zijn geïnspireerd door de zelfdeterminatie theorie, positieve gezondheid, werkgeluk en appreciative inquiry (waardierend onderzoeken en interveniëren).

De aanpak richt zich meer op wat goed gaat met mensen, hoe ze gelukkiger kunnen worden en bevlogen kunnen blijven werken. Het stimuleren en ontplooiën van sterke kanten. Geluk is niet alleen een gevolg van genen of toeval. Je kunt door je sterke kanten in te zetten meer geluk ervaren. Het zet zich af tegen een focus op stoornissen of dingen die niet goed gaan. Het werkt veel beter om in plaats van de problemen te onderzoeken gezamenlijk na te denken over de perspectieven. Wat is gewenst, wat zijn de dromen?

Onze praktijkervaring is dat, als we waardierend zijn en oplossingsgerichte vragen stellen, een goede sfeer ontstaat, mensen zich openstellen en creatief worden. We herkennen de beschrijving in de literatuur<sup>4</sup>, dat teruggaan naar een tijd dat het goed ging en de samenwerking lekker liep, inspiratie geeft om in oplossingen te denken. Een simpele openingsvraag; “Vertel eens wat sinds de vorige keer heel goed gegaan is” laat een gesprek of een teamsessie vanaf het begin beter lopen. Deze aanpak sluit ook goed aan op waar sommige organisaties mee bezig zijn.

RIBW Groep Overijssel werkt met klanten vanuit basisprincipes van het SRH (Systematisch Rehabilitatiegericht Handelen): presentiegericht, herstelgericht en krachtgericht. De hulpverleners van RIBW zoeken naar versterking van de mogelijkheden in de cliënt en in de (natuurlijke) omgevingen van de cliënt die een bijdrage kunnen leveren aan het herstel- of ontwikkelingsproces. Met de collega's kijken naar mogelijkheden en versterking van het teamwerk sluit daar goed bij aan.

# Les 7. Persoonlijke communicatie

Het succes van vitaliteitsbeleid hangt voor een groot deel af van communicatie, communicatie en nog eens communicatie. Hoe zorg je dat medewerkers op de hoogte zijn van vitale activiteiten binnen de organisatie? Het valt op dat een persoonlijke aanpak het beste werkt. Een uitnodiging van 'mens tot mens/face to face' om deel te nemen aan vitaliteit is het krachtigst. Een mondelinge oproep van een bestuurder, leidinggevende, teamleider of collega werkt. Ook een persoonlijke e-mail van iemand die je kent vraagt om een reactie. Het zou zelfs een beetje raar zijn als je daar niets mee doet.

Algemene e-mails, nieuwsbrieven, posters, leaflets, berichten op intranet en social media kunnen een prima aanvulling zijn. Zeker als het gaat om informatie beschikbaar maken. Binnen Bewegen Werkt zien we dat deze communicatiemiddelen nauwelijks aanzetten tot actie en vaak ook niet opvallen tussen alle informatie. Waar mogelijk gebruiken we persoonlijke communicatie, waarbij we bekende gezichten binnen de organisatie inzetten om over vitaliteit te praten. Verhalen van medewerkers over hun ervaringen ondersteund met beeld en geluid (foto's en filmpjes). Leidinggevenden die binnen werkoverleggen/teambijeenkomsten vertellen over vitaliteit. Bestuurders die tijdens organisatiebijeenkomsten het belang van vitaliteit onderstrepen (*zie ook les 1 ambitieuze bestuurder*).

Het betrekken van een communicatiemedewerker, zodat de juiste 'tone of voice' en 'beelden' gevonden worden helpt enorm.







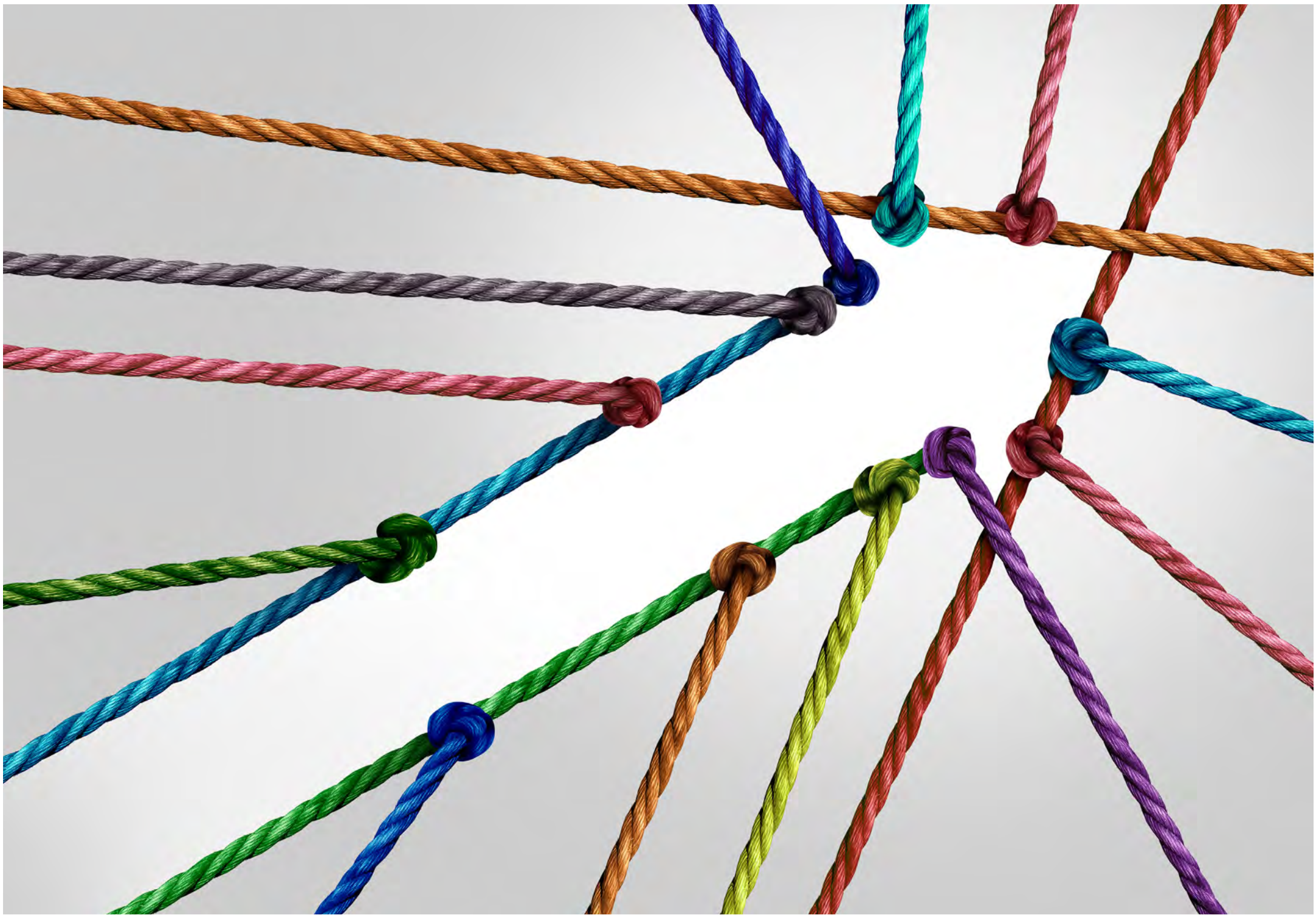
# Les 8. Multidisciplinariteit (stuurgroep)

Sleutelpersonen van hoog tot laag in de organisatie horen bij het programma betrokken te worden en het te ondersteunen. Dit is belangrijk om draagvlak te krijgen. Daarom werken we vaak met een stuurgroep. Meerdere deskundigen op het gebied van opleiding, personeelsbeleid, communicatie, psychologie, arbeidsomstandigheden worden ingezet om de effectiviteit van de interventies te vergroten. Het is aan te bevelen een inventarisatie te maken welke deskundigheid er al in huis is. In grote organisaties gaat het om de volgende functies: directie, leidinggevers, HR, OR, preventiemedewerker, de arbodienst (vaak extern), VGWM-commissie, psychologen, (ergo) coaches, opleiding en communicatie.

Het is voor ons een geleerde les om een goede analyse te maken van de invloed en interesse van deze verschillende stakeholders. Projecten zijn vaak succesvol als belangstelling en invloed allebei aanwezig zijn in de stuurgroep. We zijn in het verleden betrokken geweest bij projecten met ervaren en deskundige stafmedewerkers, maar soms kwam er weinig van de grond omdat de werkgroep te weinig invloed en interesse had. Het werkt vaak goed als medewerkers binnen de werkgroep een persoonlijke betrokkenheid en affiniteit hebben met vitaliteit.

*“Het project heeft veel voordeel van een brede stuurgroep. De waarde is vooral de verfrissende invalshoek door verschillende deelnemers. Het is belangrijk om te voorkomen dat we top down activiteiten organiseren zonder voeling te hebben met wat leeft bij de opleiders en ondersteuners. We hebben bijvoorbeeld gezamenlijk de onderwerpen en werkvormen voor de dialoog in de teams bedacht. Anders waren we bijvoorbeeld nooit op het onderwerp: ‘het bespreken van de ongeschreven regels’ gekomen. In mijn ogen werkt het nog beter als de deelnemers aan de projectgroep zich nog kritischer laten horen en zichzelf niet onderschatten omdat ze nu eenmaal geen beslissingsbevoegdheid hebben.”*

*Peter Steltman - Manager bij het IOO - Amsterdam UMC, Locatie VUmc*



# Les 9. Teamdialoog over vitaliteit

Wetenschappelijk onderzoek naar effectieve interventies zijn schaars. Gelukkig zijn er duidelijke aanwijzingen dat een dialoog over vitaliteit tussen leidinggevende en de teamgenoten veel oplevert. Dat is ook onze praktijkervaring.

Bij het IOO (Instituut voor Onderwijs en Opleiden) - Amsterdam UMC, Locatie VUmc kiest men ervoor ieder jaar teambijeenkomsten te wijden aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Deze teamdialoog is onderdeel van een langdurige integrale aanpak op individueel, team- en organisatieniveau. Voor de eerste sessie is gekozen voor een waarderende positieve aanpak aan de hand van een dialoogkaart. Wat gaat er goed? Wat inspireert? Een dialoog over hoe er wordt samengewerkt, is niet iets wat gemakkelijk aan de orde kan komen in een regulier teamoverleg. Een scan aan de hand van het Huis van Werkvermogen is een mooie start om te analyseren én bespreken hoe het team ervoor staat op de gebieden gezondheid, energie, competenties, opleiding, veiligheid, betrokkenheid, zelfstandigheid, hulpmiddelen, steun van elkaar en de rol van de leidinggevende. Ieder team neemt zich een aantal acties voor, die in een tweede sessie worden geëvalueerd.

Het is voor Bewegen Werkt heel inspirerend om de teamsessies te begeleiden. De leidinggevende doet mee aan het teamgesprek. De verschillende actiepunten zijn voor de stuurgroep duurzame inzetbaarheid binnen het VUmc een goed hulpmiddel om te bepalen welke keuzes op organisatieniveau gemaakt kunnen worden.

Opmerking: Bij het IOO is men gewend ook een jaarlijks vitaliteitsgesprek met medewerkers over het Huis van Werkvermogen te houden. Dat maakt een dialoog over het 'teamhuis' gemakkelijker

*“Het meest tevreden ben ik dat door de structurele dialoog alle teams de samenwerking bespreken en niet, zoals in het verleden, pas als er problemen of conflicten zijn. In de team dialoog staat het onderwerp: ‘wat we waarderen we in de samenwerking’ prominent op de agenda. Bijna alle teams geven in de evaluatie aan, dat het nuttig is om regelmatig helemaal niet over de inhoudelijke zaken te spreken, maar te reflecteren op wat er goed gaat en waar ze nog meer van willen.*

*We hebben in het project bereikt dat we duurzame inzetbaarheid, zowel in het individuele vitaliteitsgespreken als in de team gesprekken bespreken. Dat versterkt elkaar.”*

*Peter Steltman - Manager bij het IOO - Amsterdam UMC, Locatie VUmc*

**Gesprek duurzame inzetbaarheid**

**Inzetbaarheid**

Wat heb ik nodig van mijn leidinggevende, mijn team en/of de organisatie?

13. Ik ben inzetbaar

12. Ik voel me gesteund door mijn leidinggevende

11. Ik heb voldoende hulpmiddelen

10. Ik kan zelfstandig mijn werk doen

9. Ik voel me onderdeel van het team

8. Ik ben betrokken bij de organisatie

7. Ik voel me veilig en op mijn gemak

6. Ik ben gemotiveerd in mijn werk

5. Ik ben voldoende opgeleid

4. Ik ben vaardig

3. Ik voel me gezond

2. Ik voel me energiek

1. Mijn werk en privé zijn in balans

**Arbeid**

**Waardevol**

**Competenties**

**Gezondheid**

**Omgeving**

Na afloop van het gesprek. Noteer hier de gemaakte afspraken:

**BEWEGEN WERKT**

# Les 10. Behoeftetepeiling - aandacht voor de wensen

Veel organisaties laten jaarlijks een medewerker tevredenheid onderzoek (MTO) uitvoeren; daar doen wij vanuit Bewegen Werkt volop aan mee. Zo wordt duidelijk hoe het met tevredenheid, vitaliteit, werkvermogen en gezondheid staat en kan er vaak ook gebenchmarkt worden. De belangrijke aandachtspunten worden gesignaleerd, oftewel nut en noodzaak in beeld. Wel vaak erg top down.

Binnen Bewegen Werkt hebben we daarom de afgelopen jaren aandacht gegeven aan de ontwikkeling van een behoeftetepeiling. Om inzicht te krijgen in de wensen en ideeën van medewerkers binnen organisaties, hebben we de behoeftetepeiling gericht op: werk-privé balans ①, gezondheid en vitaliteit ②, ontwikkeling en loopbaan ③ en werkomstandigheden ④. Een bottom-up aanpak die werkt.

Het heeft ons namelijk verrast dat veel medewerkers de tijd nemen om hun wensen aan te geven. Binnen het Wendbaar aan het werk project<sup>2</sup> is de behoeftetepeiling door ruim 3.700 werknemers ingevuld. Daarmee was het een prima hulpmiddel om concrete activiteiten te kiezen. Zo was er veel behoefte aan de thema's: grenzen stellen, herkennen van stress, keuzes maken in de balans tussen werk en privé. Ook voor de andere thema's werd duidelijk wat de belangrijke onderwerpen waren. Naast de onderwerpen werd ook gevraagd welke dagen en tijdstippen het meest geschikt waren om de activiteiten te organiseren. Zo was het veel eenvoudiger om een activiteitenkalender te maken.

Uiteraard is de behoeftetepeiling ook een mooie manier om op organisatieniveau keuzes te maken. Dus ook een mooie inbreng voor het vitaliteitsbeleid. Bijkomend voordeel is dat het een prima communicatiemiddel is om de aandacht voor vitaliteit van medewerkers te vergroten. Alle medewerkers kunnen hun behoeften en wensen aangeven.



*“Uit de behoeftepeiling bleek dat medewerkers loopbaanontwikkeling en -advies belangrijk vinden. Mogelijk gaan we daarvoor meer ondersteuning organiseren. Aan de hand van de behoeftepeiling bekijken we welke aanvullende ondersteuning medewerkers wensen.”*

*Jose Verbruggen - HR adviseur, Brabantzorg waar de behoeftepeiling door 1.227 medewerkers werd ingevuld.*

*“Uit de behoeftepeiling bleek dat medewerkers niet alleen behoefte hebben aan activiteiten op het gebied van loopbaan en ontwikkeling, maar dat er ook verbeterpunten zijn op het gebied van arbeidsomstandigheden en werk-privé balans. Daar gaan we zeker mee aan de slag.”*

*Lisanne Aarts - HR adviseur, Kempenhaeghe waar de behoeftepeiling door 257 medewerkers is ingevuld*



# Les 11. Breed aanbod van interventies

Het helpt om een breed palet van interventies aan te bieden. Vitaliteitsprogramma's zijn nooit standaard. De programma's moeten worden afgestemd op de situatie van het bedrijf. Op die manier voelen grote groepen medewerkers zich aangesproken door een interventie die past bij hun behoefte. Het aanbieden van een groot aantal verschillende interventies heeft ook een goede invloed op het draagvlak voor een vitale aanpak. De zichtbaarheid wordt vergroot. Er gebeurt iets positiefs. Een workshop apart levert niet meteen een grote verandering op, maar een groot aantal verschillende initiatieven samen heeft wel effect. Zeker als het gecombineerd wordt met maatregelen die de omgeving beïnvloeden.

Voor draagvlak is het van belang de verschillende onderwerpen van duurzame inzetbaarheid aan bod te laten komen. Als het accent te veel ligt op één aspect, bijvoorbeeld sport en bewegen, haakt het deel van de medewerkers af, dat interesse heeft in talentontwikkeling, opleiding of zingeving.

Bewegen Werkt heeft het aanbod verdeeld in de verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

*“Alfa college biedt bijna alle activiteiten uit het overzicht aan. Het is belangrijk om niet alleen op bv voeding en beweging in te zoomen, maar een brede aanpak na te streven. Het aanbieden van allerlei activiteiten moet passen in een integrale visie op vitaliteit en draagvlak bij het management is essentieel. Het goede voorbeeld van leidinggevende en het stimuleren en faciliteren van gezond gedrag is iets wat we nastreven. Het is effectief als de activiteiten passen bij de onderwerpen die in ontwikkelgesprekken aan de orde komen. De insteek van het beleid is bij Alfa college positief en waardierend en gericht op preventie, niet zozeer op verzuim”*

*Nanda Vinken - adviseur vitaliteit bij MBO onderwijsinstelling Alfa college in Groningen.*

<b>Algemeen</b>	MoDI, Health Check, Jaargesprek vitaliteit, teamsessie, omgeving veranderen
<b>Fysieke belasting</b>	Workshop goed tillen, advies inrichting werkplek, advies materialen en middelen, scan van fysieke belastbaarheid (FCE)
<b>Talentontwikkeling</b>	Persoonlijk budget, mentorschap, duo senior-junior, talentscan
<b>Ontspanning &amp; slaap</b>	Rooster aanpassen, werk- privé balans bespreken, workshops yoga, ontspanning, mindfulness
<b>Roken</b>	Ondersteunen stoppen met roken, rookbeleid
<b>Alcohol &amp; Drugs</b>	Alcohol- drugsbeleid, workshop minder drinken, hulp bij verslaving, cursus voor leiding om alcohol-drugs problemen vroegtijdig te onderkennen
<b>Voeding</b>	Aanbod kantine doorlichten, aanbod gezonder maken, workshop gezonde voeding, fruit verstrekken, hulp bij gewicht verminderen
<b>Sport en bewegen</b>	Persoonlijk budget, bijdrage aan abonnement, fietsen naar het werk, lunchwandelen, tafeltennistafel, stappenteller, fietsreparatie service, sport toernooi of competitie, workshop dansen, workshop boksen als metafoor voor omgaan met weerstand of veranderingen.

# Les 12. Herkenbare beelden voor vitaliteit

De afgelopen 10 jaar heeft het Huis van Werkvermogen als herkenbaar beeld een grote vlucht genomen. De vraag: hoe sterk staat jouw huis? laat mensen denken over hun vitaliteit. Voor Bewegen Werkt is het Huis van Werkvermogen een methodiek geworden die we vertaald hebben in quickscans voor organisaties, teams en individuele medewerkers voor het gesprek. De kracht zit in de eenvoud van het instrument; de vier verdiepingen gezondheid, competenties, waarden en arbeid die het dak van inzetbaarheid stutten.

Het mooie is dat de metafoor van het huis door veel organisaties is overgenomen, met dank aan de bedenker Juhani Ilmarinen. Soms ook is een eigen huis ontwikkeld (illustratie en woorden) dat nog net iets beter past. Het valt Bewegen Werkt op dat het hebben van een 'kapstok' voor vitaliteit duidelijk maakt waar het bij vitaliteit over gaat. Het helpt medewerkers om over vitaliteit na te denken, zet teams aan om samen in gesprek te gaan en helpt organisaties om inhoud te geven aan vitaliteitsbeleid.

De herkenbaarheid van de methodiek zit in het houvast dat een herkenbaar beeld oproept. Je kunt het vergelijken met een beeld dat je iedere dag tegenkomt op je wandeling of fietstocht. De herhaling van het zien zorgt dat het steeds krachtiger wordt. Veel organisaties werken met grote tevredenheid al jaren met het Huis van Werkvermogen. Natuurlijk kan vitaliteit ook anders verbeeld worden. Het gaat immers om de kracht van herkenbare beelden voor medewerkers die je jaar na jaar ziet en bij de organisatie gaan horen.

Meer lezen? Bekijk de beschrijving in Wendbaar Plus Zuid-Nederland over het Huis van Werkvermogen als methodiek [Slotpublicatie\\_Wendbaar\\_aan\\_het\\_werk\\_Plus\\_Zuid-Nederland\\_december\\_2021.pdf \(transvorm.org\)](#)

*“Het Huis van Werkvermogen blijkt echt een fijne “praatplaat” en laat onze teams d.m.v. de juiste ondersteunende vragen meer de dialoog aangaan over vitaliteit. Het schept bewustwording, begrip en inzicht. De eigen regie op punten waar er kansen liggen, wordt hiermee makkelijker opgepakt. Door het onderwerp vitaliteit als vast punt op de agenda te zetten en de afbeelding in het zicht te hangen, wordt het huis de metafoor van wat belangrijk is: Stilstaan bij hoe het gaat, wat er nodig is en van waar (binnen en/of buiten de organisatie) hulp, begeleiding of duidelijkheid nodig is om de inzetbaarheid en het werkplezier te behouden of verhogen.”*

*Michella Back, HR-adviseur, Zorgstroom*





# Les 13. Aanpassing van de werkomgeving (thuiswerken | hybride werken)

De coronamaatregelen en het thuiswerken hebben duidelijk gemaakt dat een goede werkplek een basisbehoefte is. Bij Veilig Thuis Midden Brabant (VTMB) werd bijna al het werk in 2020 thuis gedaan. Alleen bij uitzondering kon op kantoor gewerkt worden. Tijdens vitaliteitsgesprekken werd door 14 van de 30 medewerkers aangegeven dat zij de thuiswerkplek beter wilden maken. Daarbij ging het om een comfortabelere stoel, bureau, headset, tweede computerscherm en toetsenbord.

Dit signaal is serieus genomen door VTMB met het beschikbaar stellen van middelen voor alle medewerkers die thuiswerken. Door direct actie te ondernemen werd de drempel weggenomen voor medewerkers om hulp te vragen.

Dit jaar zijn de vitaliteitsgesprekken opnieuw aangeboden en wordt aangegeven dat de thuiswerkplek goed gefaciliteerd wordt, de hulpmiddelen prima zijn en het thuiswerken vaak beter bevalt dan de kantooromgeving.

Binnen Bewegen Werkt zien we dat het door medewerkers enorm gewaardeerd wordt als de werkgever meehelpt om een goede thuiswerkplek te creëren. Het is belangrijk om aandacht te hebben voor de werkomgeving en medewerkers te faciliteren. Het mogelijk maken van hybride werken sluit daar goed op aan. Medewerkers waarderen het als zij het vertrouwen krijgen om daar te werken waar het werk het best gedaan kan worden.

*'Fijn dat in de vitaliteitsgesprekken is aangegeven dat het faciliteren van de thuiswerkplek erg gewaardeerd werd door onze medewerkers.'*

*Margit Dekkers - preventiemedewerker, Veilig Thuis Midden Brabant*



# Les 14. Evaluatie & herhaalde meting

Bewegen Werkt zet regelmatig een vragenlijst onderzoek (MoDI) in als nulmeting voor vitaliteitsbeleid binnen organisaties. In de beginfase van een project is het nuttig om data te verzamelen over het werkvermogen en werkbeleving van de medewerkers. Dit is een goede basis om de interventies te kiezen. Regelmatig wordt de MoDI gecombineerd met een Health Check, zodat het onderzoek de status van een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) krijgt. Dit levert veel informatie over de gezondheid en vitaliteit van medewerkers.

Monitoring is al een interventie op zich; het zet medewerkers immers ook aan tot gedragsverandering. Medewerkers gaan zelf aan de slag met de aanbevelingen uit het persoonlijk rapport. Als de organisatie de gedragsverandering aanmoedigt en faciliteert gebeuren er vaak goede dingen.

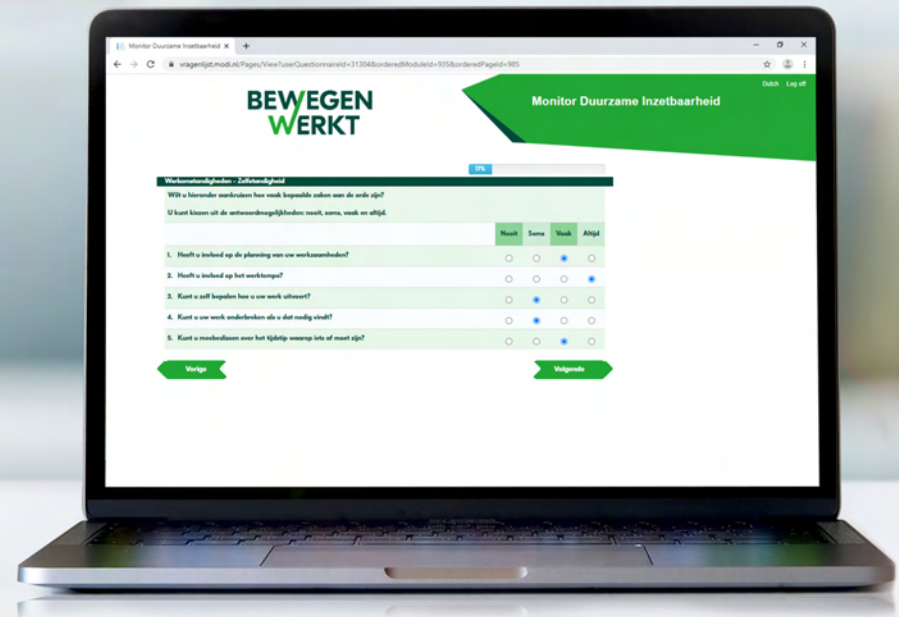
ENCI, een bedrijf in de betonindustrie, herhaalt het PMO regelmatig. In 2011, 2016, 2017, 2019 en 2022 werd de medewerkers een PMO aangeboden.

Een vergelijking met de gegevens uit 2011 leverden de volgende inzichten op:

- Er wordt beter gescoord op leefstijl. Roken komt bijna niet meer voor en er zijn meer medewerkers die voldoende fruit en groente eten.
- De groep die per dag voldoende beweegt heeft een hoger gemiddeld werkvermogen dan de groep die niet voldoende beweegt. Het aantal deelnemers die minimaal 30 minuten per dag bewegen is toegenomen.
- Het aantal medewerkers met overgewicht of obesitas (79% in de Health Check) is nog steeds ongunstiger dan het Nederlands gemiddelde. Dit geldt ook voor de scores op buikomvang (66%) en een verhoogd cholesterolgehalte (21%). Deze factoren hangen samen met leefstijl. Daarom blijft aandacht voor een gezonde leefstijl belangrijk.

ENCI vindt het belangrijk om deze feedback te krijgen en te zien dat er verbeteringen zijn. Dit levert goede informatie om het vitaliteitsbeleid aan te scherpen en prioriteit te geven aan de belangrijkste onderwerpen.





# Les 15. Borging - van project naar structureel vitaliteitsbeleid

Bewustwording over vitaliteit in een organisatie kan heel goed projectmatig worden gestart. Als er draagvlak is, de behoeften van medewerkers centraal staan, er betrokken leiding is, een goede projectleider is aangesteld met een budget en ondersteuning door communicatiespecialisten, kunnen effectieve interventies worden ingezet en geëvalueerd. Ideaal is het als het dan niet stopt en het vitaliteitsbeleid onderdeel wordt van het bestaande beleid.

Binnen het project bij IOO is aan alle bovenstaande voorwaarden voldaan. Er is een goede projectleider, die ook manager is, met beslissingsbevoegdheid over de financiën. De medewerkers zijn via enquêtes en medewerkers bijeenkomsten bevraagd naar hun behoeften. Er zijn visiesessies belegd om gezamenlijk de richting en strategie te bepalen. Vervolgens is gedurende drie jaren een heel scala aan workshops, trainingen, individuele coaching en teamsessies verzorgd. Naast voorlichting en communicatie bij individuen en teams is ook gekeken wat in de omgeving veranderd kon worden. Voor een betere werk- privé balans is het thuiswerkbeleid aangepast en ook zijn intern kleine verbouwingen uitgevoerd voor rustige werkplekken.

Het project is recent geëvolueerd tot een programma. De projectgroep is een stuurgroep geworden en uitgebreid met nog een MT lid. Een aantal succesvolle interventies is structureel geworden. Met alle medewerkers wordt jaarlijks een vitaliteitsgesprek gevoerd. De scores op het Huis van Werkvermogen worden anoniem verzameld om conclusies te trekken over vitaliteit van de organisatie. Deze conclusies worden in het MT besproken en in acties belegd. Ieder team besteedt jaarlijks aandacht aan vitaliteit en bespreekt hoe de samenwerking gaat. Voor het programma is drie jaar uitgetrokken. Na drie jaar volgt een evaluatie, op basis waarvan het programma wordt doorontwikkeld.

We zien steeds meer dat organisaties kiezen om na een projectperiode een interne medewerker drie of vier dagen per week in te zetten en zo structureel aandacht aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid te geven.



# Organisatiescan Duurzame Inzetbaarheid

Bewegen Werkt heeft de organisatiescan ontwikkeld om na te gaan hoe duurzame inzetbaarheid ervoor staat. Met stellingen worden de bouwstenen voor duurzame inzetbaarheid onderzocht. Ten eerste wordt gevraagd naar uw inschatting van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in de organisatie. Ten tweede wordt gevraagd naar de huidige implementatie van duurzame inzetbaarheid (beleid) binnen de organisatie. Hoe ver is de organisatie op weg om het beleid vorm te geven.

Na het invullen van de stellingen ontvangt u een rapport. In dit rapport leest u hoe uw organisatie scoort op deze bouwstenen van duurzame inzetbaarheid. Per bouwsteen staan er in het rapport tips om hiermee aan de slag te gaan. Deze kunt u als handvat gebruiken om het beleid duurzame inzetbaarheid binnen uw organisatie vorm te geven.

Nieuwsgierig? [Organisatiescan Duurzame Inzetbaarheid](#)

# Bronnen & achtergrond informatie

1. Nielsen, K., & Noblet, A. (2018). Organizational Interventions for Health and Well-being. A handbook for Evidence-Based practice. Routledge Psychological Interventions.
2. Wendbaar aan het werk. Aan de slag met duurzame inzetbaarheid in zorg en welzijn. 2018.
3. Fredrike Bannink, Oplossingsgerichte vragen Handboek Oplossingsgerichte vragen Harcourt 2006
4. Veranderen met appreciative inquiry Waarderend onderzoek in de praktijk. Masseling en anderen Boom uitgevers Amsterdam 2021

## Reageren:

Wanneer je wilt reageren op deze whitepaper kan dat door een e-mail te sturen aan Pieter Iedema of Kees der Weduwe | [info@bewegenwerkt.nl](mailto:info@bewegenwerkt.nl)



# Whitepapers van Bewegen Werkt

Whitepapers van Bewegen Werkt:

- Vitaliteitsmanagement, 2020
- Werkvermogen bevorderen, 2021





**Bewegen Werkt**

+31 (0)85 073 33 00

[info@bewegenwerkt.nl](mailto:info@bewegenwerkt.nl)

[bewegenwerkt.nl](http://bewegenwerkt.nl)