

Op naar vitale en gezonde medewerkers

# Praktische lessen voor het invoeren van een **integrale aanpak op het werk**



Werkgevers hebben baat bij gezonde medewerkers. Zij zijn duurzaam inzetbaar, productief en minder vaak ziek. Een gezonde leefstijl draagt bij aan een betere gezondheid. Omdat mensen veel tijd doorbrengen op het werk, is dit een ideale plek om aandacht te besteden aan een gezonde leefstijl. Tot nu toe ligt de focus vaak op activiteiten voor de individuele medewerker, zoals het geven van voorlichting over een gezonde leefstijl. Deze activiteiten hebben vaak weinig effect als de werkomgeving een gezonde leefstijl verder niet aanmoedigt. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de fysieke werkplek, het organisatiebeleid of sociale steun van de collega's of leidinggevenden. Een bredere benadering, die we een 'integrale aanpak' noemen, heeft mogelijk meer impact. Hierbij is aandacht voor het individu én de organisatie. Het RIVM en de HAN deden, met subsidie van ZonMw, onderzoek naar het effect en de invoering van een integrale aanpak voor een gezonde werkplek. In deze brochure delen wij de belangrijkste resultaten van het onderzoek en de daaruit geleerde lessen.

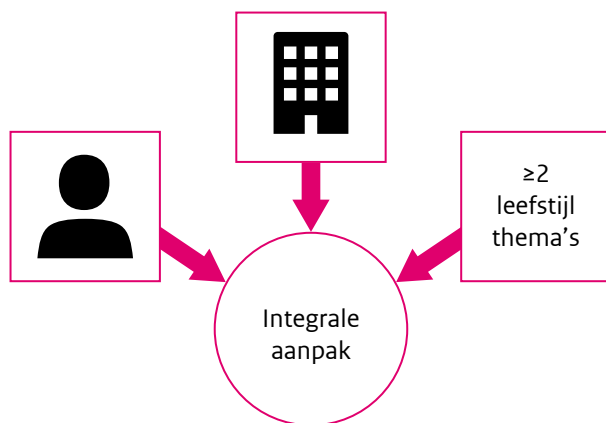
## De integrale aanpak voor het werk

Een integrale aanpak (figuur 1) bestaat uit activiteiten gericht op het individu én de organisatie. Dit wordt gedaan voor twee of meer verschillende leefstijlthema's. Activiteiten gericht op het individu zijn bijvoorbeeld workshops, cursussen of informatie over bepaalde leefstijlthema's. Activiteiten gericht op de organisatie zijn bijvoorbeeld aanpassingen aan de fysieke of sociale werkomgeving, zoals het in het zicht plaatsen van gezonde

producten in de kantine, of aanpassingen aan het beleid, zoals het breder kunnen inzetten van vitaliteitsbudget.

Bij de integrale aanpak horen een catalogus en een stappenplan. De catalogus bevat allerlei activiteiten voor zes verschillende leefstijlthema's: voeding, beweging, mentale balans, slaap, roken en alcohol (figuur 2).

Figuur 1. De eisen van de integrale aanpak



Figuur 2. De 6 leefstijlthema's in de catalogus



## Zeven stappen voor het invoeren van de integrale aanpak

In het stappenplan staan zeven stappen en tips en informatie voor het succesvol invoeren van de integrale aanpak. Een belangrijke eerste stap is het samenstellen van een werkgroep. Die bestaat uit HR-professionals, medewerkers en leidinggevendenden. Zij hebben de taak om samen passende activiteiten te kiezen en in te voeren in de organisatie.

### 1. Werkgroep samenstellen

Vorm een werkgroep met enthousiaste medewerkers, HR en leidinggevendenden die aan de slag gaat met de integrale aanpak.

### 2. Draagvlak creëren

Zorg dat iedereen binnen de organisatie de meerwaarde ziet van aandacht voor vitaliteit op het werk.

### 3. Behoeften en mogelijkheden in kaart brengen

Onderzoek aan welke activiteiten medewerkers willen deelnemen en welke mogelijkheden zij daarvoor hebben.

### 4. Kiezen van activiteiten

Maak op basis van behoeften, mogelijkheden, verwachte effecten, en kosten een keuze voor in te voeren activiteiten.

### 5. Plannen

Stel een plan van aanpak op voor het invoeren van de activiteiten en maak benodigde middelen vrij.

### 6. Invoeren van activiteiten

Voer het plan van aanpak uit. Informeer medewerkers en leidinggevendenden over de activiteiten en stimuleer deelname hieraan.

### 7. Evalueren

Evalueer de ervaringen en tevredenheid met de activiteiten en gebruik deze informatie voor volgende activiteiten.

## Voortbouwen op een bestaand programma

De integrale aanpak is afgeleid van een Europese 'Good Practice': het *Lombardy Workplace Health Promotion Network*. Dit programma is ingevoerd in 1000 organisaties in Lombardije, Italië.

“Ik denk dat het mooi is als je in een groep wel dingen hebt om over te dromen, om uit te denken, om te bekijken wat kan, maar dat het ook heel fijn is als je mensen hebt die echt in de realiteit kijken van: dit kan wel, dit kan niet. Dat zie ik ook wel terug in de werkgroep.”

*HR-professional*

## Resultaten uit het onderzoek

Het RIVM en de HAN onderzochten of met de integrale aanpak de leefstijl van medewerkers verbeterde en hoe het invoeren van de integrale aanpak verliep. De volgende pagina's beschrijven de belangrijkste resultaten van het onderzoek en de geleerde lessen voor het invoeren van de integrale aanpak voor een gezonde werkplek.

**50%**

Van de organisaties deed een behoeftepeiling onder medewerkers.

**38%**

Van de medewerkers voelde zich betrokken bij de integrale aanpak.

**14%**

Van de medewerkers maakte gebruik van aanpassingen aan de werkplek.

**16%**

Van de medewerkers nam deel aan een activiteit.

**22%**

Van de medewerkers vond dat de ingevoerde activiteiten aansloten bij hun behoeften.

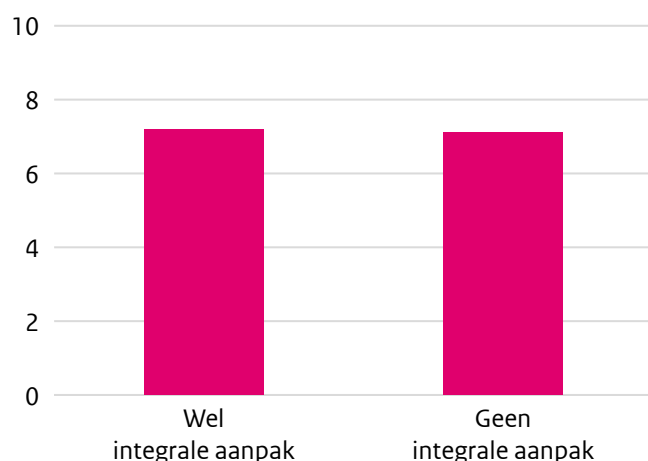
**6,4**

Was het cijfer dat medewerkers gaven aan de integrale aanpak.

### Geen verandering in leefstijlscore

Na 12 maanden was er geen verschil in leefstijlscore tussen de groep die de integrale aanpak ontving en een groep die deze nog niet ontving (figuur 3). De leefstijlscore is gebaseerd op vragen over bewegen, voeding, stress, roken en alcohol. De score varieert tussen de 0-10. Score 0 betekent dat de medewerker een ongezonde leefstijl heeft en score 10 betekent een gezonde leefstijl.

Figuur 3. De leefstijlscore na 12 maanden



“Tijdsgebrek en prioriteit binnen de organisatie zorgde voor uitdagingen bij het invoeren. Om van de aanpak een succes te maken, denk ik dat je echt iemand moet hebben die gewoon fulltime hierop zit. Er is nu gewoon niet genoeg aandacht en tijd voor gemaakt.”

*HR-professional*

### Uitdagingen bij het invoeren van de integrale aanpak

Het lukte de organisaties niet om binnen één jaar activiteiten in te voeren voor twee leefstijlthema's die zich richten op het individu én de organisatie. In veel gevallen lukte dit wel binnen één thema. Deelnemende organisaties voerden vooral activiteiten in gericht op (meer) bewegen, gezonde voeding en mentale balans. Het oprichten van de werkgroep kostte veel tijd, waardoor het langer duurde voordat zij activiteiten konden invoeren.

### Positieve ervaringen

- De werkgroep was positief over de catalogus als inspiratiebron.
- Het samenwerken in de werkgroep.
- Vrijblijvendheid van activiteiten, medewerkers kiezen zelf of ze mee willen doen.

### Ervaren uitdagingen

- Een gebrek aan tijd voor werkgroepleden.
- Het invoeren van meerdere en grote activiteiten was lastig, door onder andere een gebrek aan tijd/prioriteit.
- Een gebrek aan beleid zorgde ervoor dat samenhang tussen activiteiten ontbrak.

## Conclusie onderzoek

De integrale aanpak droeg tijdens deze onderzoeksperiode niet bij aan een gezondere leefstijl van medewerkers. Dit komt waarschijnlijk doordat het invoeren van activiteiten veel tijd in beslag nam en er vooral minimale en/of eenmalige activiteiten zijn ingevoerd. Zoals extra fruit op de afdeling, posters met korte informatieberichten over beweging en gezonde voeding en informatie over verlofregelingen op een interne website. Veel activiteiten zijn pas laat ingevoerd, waardoor medewerkers er maar voor een korte tijd gebruik van konden maken. Aandacht voor het goed invoeren van de integrale aanpak is dus van belang en kan mogelijk bijdragen aan het succes van de integrale aanpak in het verbeteren van leefstijl.



Dit zijn de geleerde lessen voor het succesvol invoeren van een integrale aanpak binnen organisaties:

### 1. Steun en een actieve rol van het hoger management

- Benadruk het belang van vitale medewerkers.
- Laat zien dat er behoefte aan aandacht voor vitaliteit is binnen de organisatie.
- Houd iedereen, inclusief het hoger management, goed op de hoogte van ontwikkelingen.
- Stimuleer een actieve rol van het hoger management, zoals actief meedenken en het belang van vitaliteit op het werk uitdragen.

### 2. Beleid rondom vitaliteit

- Beleid helpt bij het bieden van structuur en regelmaat in het vitaliteitsaanbod.
- Zorg dat er voldoende tijd en budget is voor de werkgroep.
- Zorg dat medewerkers de ruimte voelen om gebruik te maken van het aanbod.
- Laat het onderwerp terugkomen in de visie en/of meerjarenplannen van de organisatie.

### 3. Creëer een cultuur waarin werken aan vitaliteit normaal is

- Geef het goede voorbeeld en zet ambassadeurs in (enthousiaste medewerkers en leidinggevenden).
- Zorg dat de ambassadeurs hun collega's enthousiasmeren, ondersteunen en informeren.
- Maak van vitaliteit een normaal onderwerp op het werk, door hier veel aandacht aan te besteden.

“Ik kan me voorstellen dat als je dingen op meer regelmatige basis aanbiedt, terwijl mensen nog steeds vrij zijn om mee te doen aan het clubje of niet, dat je er wel veel meer mee bereikt. Dat is dan geen groepsdruk, maar ja, je verbindt jezelf ergens aan, en dan komt het ook iedere week terug. Dan staat het iedere week in je agenda.”

*Medewerker*

### 4. Stel een multidisciplinaire werkgroep samen (met HR, medewerkers en leidinggevenden)

- Zoek hiervoor mensen die gemotiveerd en enthousiast zijn.
- Zorg dat de werkgroep een goede afspiegeling is van de organisatie.
- Spreek af wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft in de werkgroep.
- Wijs een aanjager of projectleider aan, die de planning bewaakt en overzicht behoudt.

### 5. Zorg dat de werkgroep zichtbaar is, zo weten medewerkers de werkgroep te vinden als zij ideeën of vragen hebben

- Laat zien wie er in de werkgroep zitten.
- Communiceer over de plannen en laat weten waar de werkgroep mee bezig is, zo blijft het onderwerp leven.

## 6. Breng de behoeften en mogelijkheden van medewerkers in kaart

- Zorg ervoor dat de behoeftepeiling laagdrempelig is om aan deel te nemen.
- Het is van groot belang dat het aanbod aansluit op de behoeften en mogelijkheden van medewerkers. Neem hier dus de tijd voor!
- Selecteer passende activiteiten op basis van de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers.

## 7. Communiceer

- Stem de communicatie af op de doelgroep, zowel de inhoud als de communicatiekanalen.
- Blijf communiceren naar alle lagen binnen de organisatie, om draagvlak te creëren en behouden.
- Maak bijvoorbeeld gebruik van vaste overleggen om het thema vitaliteit onder de aandacht te brengen.

## 8. Leer van andere organisaties

- Kijk bij andere organisaties waar zij hun informatie vandaan halen.
- Deel tips en ervaringen met elkaar.

“Heel veel mensen weten niet wat de mogelijkheden zijn. En gaan daar ook niet actief naar op zoek, maar op het moment dat ze het zien, dan hebben ze misschien toch zoiets van hé, maar dat is leuk.”

*Medewerker*



Bij het invoeren van een integrale aanpak is het ook belangrijk om rekening te houden met uitdagingen. Dit zijn de factoren die een succesvolle implementatie in de weg zitten op basis van ons onderzoek:



Leidinggevenden met een negatieve houding tegenover vitaliteitsactiviteiten belemmeren het invoeren van activiteiten. Bijvoorbeeld omdat ze geen meerwaarde, maar vooral extra werk zien.



Medewerkers met weinig flexibiliteit in hun werk kunnen niet deelnemen aan activiteiten. Bijvoorbeeld wanneer zij de werkplek niet kunnen verlaten of vastzitten aan bepaalde werktijden.



Een organisatiecultuur waarin deelname aan activiteiten niet geaccepteerd wordt, belemmert medewerkers om deel te nemen, vooral tijdens werktijd.



Als het opstarten van de werkgroep en invoeren van activiteiten lang duurt, kan de motivatie van medewerkers afnemen. Voor hen lijkt het dan alsof het project stil ligt.



Als werkgroepleden te weinig tijd krijgen of dit als extra taak doen, belemmert dit het invoeren van activiteiten. Het invoeren van een integrale aanpak krijgt dan minder prioriteit.

## Methoden

Vier Nederlandse organisaties namen deel aan het onderzoek naar de effectiviteit van een integrale aanpak voor gezondheidsbevordering op het werk, wat uitgevoerd werd onder de naam 'Werken aan Vitaliteit'. In totaal deden 173 medewerkers mee aan het onderzoek. De onderzoekers verdeelden verschillende locaties van deze organisaties over een integrale aanpak-groep (90 medewerkers) en een wachtlijstgroep (83 medewerkers). De eerste groep richtte een werkgroep op die aan de slag ging met het invoeren van activiteiten volgens de integrale aanpak. Bij de wachtlijstgroep werd de integrale aanpak niet ingevoerd.

Om inzicht te krijgen in succes- en faalfactoren en ervaringen met de integrale aanpak zijn interviews afgenomen met medewerkers, leidinggevenden en HR-professionals. Medewerkers hebben drie vragenlijsten ingevuld, één nulmeting en nametingen na zes en twaalf maanden.



## Literatuur

Smit, D.J.M., van Oostrom, S.H., Engels, J.A. et al.

[A study protocol of the adaptation and evaluation by means of a cluster-RCT of an integrated workplace health promotion program based on a European good practice.](#)

Smit, D.J.M., Proper, K.I., Engels, J.A. et al.

[Barriers and facilitators for participation in workplace health promotion programs: results from peer-to-peer interviews among employees.](#)

Campmans Jennifer M. D., Smit Denise J. M., van Oostrom Sandra H. et al.

[Barriers and facilitators to the implementation of workplace health promotion programs: Employers' perceptions.](#)

## **Auteurs**

Denise J.M. Smit, Sandra H. van Oostrom,  
Josephine A. Engels, Karin I. Proper

Dit is een uitgave van:

### **Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu**

Postbus 1 | 3720 BA Bilthoven  
[www.rivm.nl](http://www.rivm.nl)

mei 2024



Rijksinstituut voor Volksgezondheid  
en Milieu  
*Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport*

