

# VITAAAL RESULTAAT

zes jaar VIP-onderzoek in het kort

VIP  
In de Bouw

VIP  
In Verzekeren

VIP  
Kosten Baten

VIP  
In Onderzoek

VIP  
In Cultuur



## INHOUD

<b>1. MET DE KENNIS VAN NU STILSTAAN BIJ DE TOEKOMST</b>	<b>2</b>
<b>2. VAN GOKKEN NAAR WETEN OP ZOEK NAAR EFFECTIEVE VITALITEITSPROGRAMMA'S</b>	<b>2</b>
<b>3. VAN UITROLLEN NAAR ONTWIKKELEN OP WEG NAAR PARTICIPATIEVE INTERVENTIE-ONTWIKKELING</b>	<b>2</b>
<b>4. VIP IN DE BOUW DE OMVANGRIJKE AFVALRACE</b>	<b>2</b>
<b>5. VIP IN VERZEKEREN DE ZITCRISIS TE LIJF</b>	<b>2</b>
<b>6. VIP IN ONDERZOEK VAN DRUK NAAR BEVLOGEN</b>	<b>2</b>
<b>7. VIP IN CULTUUR DE CULTURELE EVOLUTIE</b>	<b>2</b>
<b>8. HET ETHISCH DILEMMA VIP IN ONDERZOEK</b>	<b>2</b>
<b>9. VIP KOSTEN BATEN DE VITALE PORTEMONNEE</b>	<b>2</b>
<b>10. EEN VITALE TOEKOMST HET LEVEN NA VIP</b>	<b>2</b>

## 1 MET DE KENNIS VAN NU STILSTAAN BIJ DE TOEKOMST

Een leven lang gezond en gelukkig werken. Is het mogelijk?

Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit zijn gangbare begrippen geworden. De tijden zijn voorbij dat beroepsziekten een geaccepteerd bij-effect van werken waren. De tijden zijn ook voorbij dat beroepszieke medewerkers opgelapt werden.

Zelfs preventie van ziekte is tegenwoordig een verouderd begrip. De teneur is de laatste jaren om niet zozeer ziekte te voorkomen, als wel om gezondheid optimaal te bevorderen.

Dat is een positievere kijk. Niet gericht op ziekte, maar op vitaliteit.

Een blik gericht op een vitale toekomst voor zowel bedrijven als medewerkers. Want die twee zijn onlosmakelijk verbonden. De laatste jaren investeren bedrijven daarom volop in het optimaliseren van de vitaliteit van hun personeel. Dat is een keuze voor langdurig behoud van lichamelijke en mentale fitheid en daarmee voor goede prestaties: productiviteit, creativiteit, betere samenwerking en duurzame inzetbaarheid.

Helaas is er nog onvoldoende wetenschappelijke onderbouwing voor de juistheid van die keuzes. Er is een leemte in kennis over factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Dat is de reden dat VU Medisch Centrum en TNO zes jaar geleden de onderzoekshanden ineen sloegen. Een uniek en langlopend onderzoeksprogramma met maar liefst vijf wetenschappelijke promotietrajecten werd opgetuigd. We doopten het VIP: Vitaal in Praktijk. Het 'zeer belangrijke praktische' doel van VIP is om programma's te ontwikkelen die mensen en organisaties vitaler maken en houden, en die te toetsen op effectiviteit.

Maar mooie doelen kosten vaak geld. En zulke hooggestemde doelen kosten veel geld. VIP is mogelijk gemaakt door financiering vanuit het Fonds NutsOhra en door support van Delta Lloyd en Ohra. Het Fonds biedt financiële ondersteuning aan projecten die 'ertoe doen' en die bij voorkeur een vliegwieleffect hebben op gezondheidsbevordering. Het Fonds zag in VIP zo'n project.

We denken dat we die verwachting hebben ingelost. Maar oordeelt u zelf.

U heeft de samenvatting in handen van een dikke stapel wetenschappelijke publikaties die Vitaal In Praktijk heeft opgeleverd. We denken en hopen dat duizenden bedrijven en tienduizenden medewerkers ermee geholpen worden om vitaler te worden en te blijven.

Namens het voltallige VIP-team van onderzoekers, wetenschappelijke staf en ondersteuners dank ik iedereen die dit project mogelijk maakte.

**Ernst Koningsveld projectleider Vitaal In Praktijk**

## 2 VAN GOKKEN NAAR WETEN OP ZOEK NAAR EFFECTIEVE VITALITEITSPROGRAMMA'S



Tot enkele jaren geleden was 'vitaliteit' vooral een term die gebruikt werd in relatie tot ouderen en in shampooreclames. Maar de tijden zijn veranderd. Bedrijven zijn volop bezig hun medewerkers vitaal en dus duurzaam inzetbaar te houden. Hoe is dat te doen op een manier die het gewenste en beoogde effect bereikt? Er wordt veel geprobeerd en gegokt. Onderzoeksprogramma VIP wil daar verandering in brengen. Namelijk door onderbouwde keuzes te maken en de effecten te meten.

De Nederlandse bevolking vergrijst, ook de beroepsbevolking. Met minder medewerkers moet hetzelfde, of eigenlijk nog meer, werk gebeuren. En dat werk verandert continu door technologische innovaties, politieke ontwikkelingen, mondiale marktverschuivingen en daarbijbehorende reorganisaties. Kortom: er wordt veel verwacht van medewerkers. Werken is een soort topsport geworden. Fysiek lijkt het allemaal lichter omdat veel werk geautomatiseerd is, er goede ergonomische hulpmiddelen zijn en een groot deel van het dienstverlenende werk zittend gebeurt. Het werkende lijf lijkt dus verlicht. Lijkt. Want bewegingsarmoede op het werk en in de vrije tijd leiden ertoe dat we zwaarder worden. De helft van alle Nederlanders heeft overgewicht. Met alle ongezonde gevolgen van dien. En mentaal hebben we het ook zwaarder. De informatiestroom en beslismomenten in werk en privé zijn duizelingwekkend toegenomen. Daardoor draaien niet alleen oudere breinen overuren, ook jongere medewerkers vallen steeds vaker uit met stress- en burn-outklachten. Hoe is dat tij te keren? Hoe blijven medewerkers gezond en gelukkig? En bedrijven productief en concurrerend? Hoe houden ze hun verzuimkosten in de hand? Hoe blijven of worden medewerkers duurzaam inzetbaar?

### VITAAL IN PRAKTIJK

Omdat werken en leven steeds meer topsport is, zoeken wetenschap, adviseurs en bedrijven naar effectieve manieren om optimaal te presteren. En dat gaat verder dan preventie en curatie van beroepsziekten. Het draait niet langer om oplappen en risico's voorkomen, maar om gezonde mensen mentaal en fysiek gezond houden.

Vitaliteit heeft de laatste jaren dan ook een bredere betekenis gekregen. Het gaat zowel om mentale veerkracht en fitheid als om lichamelijke conditie en doorzettingsvermogen.

En dat houdt niet op bij de poorten van het werk.

Veel bedrijven investeren in de vitaliteit van hun mensen. Er is een breed scala aan activiteiten. Van bedrijfsfitness en gezonde voeding in het bedrijfsrestaurant, tot werkdrugaanpakken en mindfulness. Bedrijven doen die inspanningen in de hoop en veronderstelling dat het bijdraagt aan de verhoging van de vitaliteit van medewerkers. Het is echter nauwelijks bekend of al die inspanningen het gewenste effect hebben.

Het onderzoeksprogramma Vitaal in Praktijk (VIP) heeft tot doel die kennis te genereren. Het programma bestaat uit vijf promotie-onderzoeken die alle aspecten van vitaliteitsbevordering onder de loep

nemen. Zowel interventies om de mentale als om de fysieke gezondheid te bevorderen. Zowel gericht op individuele gedragsverandering als op cultuurbeïnvloeding. Zowel op bewustwording en training als op veranderingen in de fysieke omgeving.

In alle studies heeft een deel van de medewerkers het vitaliteitsprogramma wel en een ander deel het niet doorlopen. Op die manier is de effectiviteit van de inspanningen gemeten. Verder is het uniek dat ook de financiële gevolgen van de meeste interventies zijn geëvalueerd.

### EÉN PROGRAMMA, VIJF STUDIES

In het onderzoeksprogramma zijn vijf verschillende studies uitgevoerd bij zeven Nederlandse bedrijven. De onderzoeken op een rij:

#### VIP IN DE BOUW

In een bouwbedrijf werd onderzocht of persoonlijke coaching effect heeft op het eet- en beweeggedrag van bouwvakkers en daarmee overgewicht en klachten aan het houdings- en bewegingsapparaat kan voorkomen of reduceren.

#### VIP IN VERZEKEREN

Bij een verzekeringbedrijf werd onderzocht of beweging en ontspanning tijdens het werk effect heeft op het verminderen van de herstelbehoefte na werk van medewerkers. Dat gebeurde door motiverende groepsgesprekken en aanpassingen van de werkomgeving.

#### VIP IN ONDERZOEK

In twee onderzoeksinstituten werd het effect van aandachtstraining (mindfulness) en e-coaching op de mentale gezondheid en leefstijl onderzocht.

#### VIP IN CULTUUR

Wat is de invloed van cultuurverandering op de bevlogenheid en vitaliteit van medewerkers? Dit werd onderzocht bij drie zeer verschillende organisaties.

#### VIP KOSTEN BATEN

In een overkoepelende studie zijn de financiële gevolgen van de ingezette interventies geëvalueerd.

### WELK SOORT INTERVENTIES?

PROGRAMMA	INDIVIDUEEL	OMGEVING	COLLECTIEF
VIP IN DE BOUW	Beweeg- en voedingscoaching	-	-
VIP IN VERZEKEREN	-	Bewegings- en ontspanningsprikkelers	Teamgesprekken
VIP IN ONDERZOEK	Aandachtstraining, e-coaching, bedrijfsfruit, lunchwandelen	-	-
VIP IN CULTUUR	Beweeg- en voedingsprogramma's	Stimuleringsprogramma's om gezonder te leven (bewegen, ontspanning, bedrijfsfruit, kookworkshops)	Large Scale Interventions
VIP KOSTEN BATEN	Evaluatie van de financiële gevolgen		

## 3 VAN UITROLLEN NAAR ONTWIKKELEN OP WEG NAAR PARTICIPATIEVE INTERVENTIE-ONTWIKKELING

**Vitaliteit heeft alles met gedrag te maken. Helaas is er geen wondermiddel om gedrag te veranderen. Leidt bewustwording tot verandering? Voorlichten dus? Of moet je de omgeving zo aanpassen dat mensen zich anders gaan gedragen? Of de cultuur veranderen? Of coachen? Of een mix van dat alles? Het uitrollen van standaardprogramma's en acties leidt zelden tot het gewenste vitale effect. Maar wat werkt dan wel? Binnen alle VIP-onderzoeken is gebruik gemaakt van Intervention Mapping. Een gestructureerde veranderaanpak op maat.**

Bij het ontwikkelen, plannen en uitvoeren van een programma dat zich richt op het verbeteren van vitaliteit door veranderingen van gedrag en (sociale en fysieke) omgeving draait het om de effectiviteit in de praktijk. Immers: van mooie voornemens, dikke beleidsrapporten of wetenschappelijke theorieën alleen wordt niemand vitaler.

Om tot interventies te komen die zowel werkzaam als werkbaar zijn, hebben de onderzoekers in hun VIP-projecten gewerkt met 'Intervention Mapping'. Het is een stappenplan om gestructureerd en in afstemming met de doelgroep interventies te ontwikkelen, uit te voeren en te evalueren.

### INTERVENTION MAPPING

Binnen de VIP-interventies stonden de wensen en behoeften van bedrijven en hun medewerkers centraal. Acties en programma's om de vitaliteit te bevorderen kunnen immers alleen effectief zijn als ze zijn afgestemd op de omstandigheden en de doelgroep. Daarom zijn alle interventies ontwikkeld in samenspraak met de bedrijven en met de werknemers. De exacte invulling hing af van de bedrijfswensen, de beginsituatie, het personeelsbestand en het gewenste eindresultaat.

De systematiek van Intervention Mapping bestaat uit zes stappen:

1. **Analyseren van problemen en behoeften**
2. **Formuleren van programmadoelen**
3. **Selecteren van theoretische methoden en praktische strategieën**
4. **Ontwikkelen van de interventie**
5. **Uitvoeren van de interventie**
6. **Evalueren van de effecten**

Dit stappenplan oogt niet revolutionair en dat is het ook niet. Maar desondanks gebeurt wetenschappelijk onderzoek slechts zelden op zo'n praktische en gebeuren praktijkgeren niet op zo'n wetenschappelijke wijze. Binnen VIP is gepoogd het beste van beide werelden te combineren. Wat zijn de belangrijkste pluspunten van zo'n aanpak?

- **Meerdere brillen** De wetenschapper is niet de enige expert die de interventie plant en ontwikkelt. De 'praktijk' wordt al in de eerste fase van de ontwikkeling nauw betrokken bij het ontwerp van het programma. Daardoor komen meerdere inzichten aan bod. Dat voorkomt tunnelvisie en vergroot de kans op effect.
- **Verschillende ingangen** Bij het specificeren van bedreigingen (risicofactoren) voor vitaliteit ligt de nadruk op zowel gedrags- als omgevingsfactoren.

Het menselijk gedrag is namelijk voor een groot deel afhankelijk van invloeden uit de fysieke en sociale omgeving. Aandacht voor die mix is nog niet erg gangbaar.

- **Gedragsverandering centraal** Deze methodiek is niet alleen gericht op het verklaren van gedrag, maar vooral op het ontdekken en ontwerpen van invloeden die het gedrag kunnen veranderen. Dat is cruciaal voor mogelijk effect.

### JE WORDT WAAR JE BENT

**Gezond en ongezond gedrag komen niet uit de lucht vallen. Het is, zoals al het menselijk gedrag, het gevolg van een mentaal en sociaal overwegingsproces. Wat motiveert mensen om hun gedrag te veranderen? De meeste toonaangevende theorieën gaan ervan uit dat persoonlijke attitude en sociale invloed van de groep een cruciale rol spelen in gedragsverandering. De invloed van de fysieke werkomgeving en de bedrijfscultuur blijven dikwijls onderbelicht, terwijl ze ons gedrag toch in hoge mate sturen.**

**Een voorbeeld: als je bij binnenkomst in een kantoorpand direct tegen de lift aanloopt terwijl de trap bijna niet te vinden is, zul je kiezen voor gemak en die extra bewegingsminuten niet maken. Hetzelfde geldt voor voeding. Als het bedrijfsrestaurant nogal kwistig en goedkoop is met vette snacks en daarnaast karig en prijzig met gezond voedsel en fruit, dan is de keuze snel gemaakt.**

**En zo heeft ook het sociale ecosysteem grote**

**invloed op de (onbewuste) keuzes die we maken. De mens is nu eenmaal een kuddedier. Dus wat de meerderheid vindt en doet, volgen we bijna automatisch. Ookal denken we graag dat we uiterst autonoom handelen. De bedrijfscultuur is daarom ook onderdeel van het VIP-onderzoek.**

## 4 VIP IN DE BOUW DE OMVANGRIJKE AFVALRACE



**Ongeveer de helft van de Nederlanders is te dik. Dat overgewicht kan leiden tot veel gezondheidsklachten. Op korte termijn tot problemen aan spieren en gewrichten en op lange termijn tot bijvoorbeeld diabetes en hart- en vaatziekten.**

**Bouwwerkers blijken bovengemiddeld zwaar. Ook klachten aan het houdings- en bewegingsapparaat komen bij hen veelvuldig voor. Laura Viester onderzocht de effecten van een op maat gesneden leefstijl-interventie bij een bouwbedrijf.**

### Laura Viester onderzoeker VU Medisch Centrum

Overgewicht is een kwestie van energiebalans. Wanneer we meer eten dan we met bewegen verbranden worden we zwaarder. Zo simpel is het. Het onderzoek 'VIP in de Bouw' was dan ook gericht op de leefstijlaspecten eten en bewegen.

Veel van de gangbare leefstijlprogramma's zetten daar ook op in. Er is echter maar weinig bekend over de effectiviteit en de ontwerpwijze van dit soort programma's. In deze studie is een programma op maat ontwikkeld en uitgevoerd en zijn de gezondheidseffecten gemeten.

Bouwbedrijf Ballast Nedam wilde graag meedoen met het onderzoek. De HR-afdeling van het bouwbedrijf was al tijden actief met manieren om het verzuim te verlagen en het personeel gezonder (en lichter) te krijgen. Maar doen we het juiste? Zijn onze maatregelen wel effectief? Zo vroeg men zich af.

### ONTWIKKELING

Hoe beïnvloed je op effectieve wijze het eet- en beweegpatroon van medewerkers? Dat is waar het onderzoek 'VIP in de Bouw' om draait. Het onderzoek startte met het ontwikkelen van kansrijke manieren om het gedrag te beïnvloeden. Daarvoor werd gebruik gemaakt van Intervention Mapping.

Daartoe werden allereerst de leefstijlvariabelen van medewerkers in tal van functies in kaart gebracht. Bij tunnelbouwers, asfalteerders en prefabmakers. Hoe ziet een werkdag eruit? Wat voor bewegingen maken de mannen? Hoe lang en hoe zwaar? En wat en hoeveel eten ze?

Vervolgens werden op grond van literatuurstudie en afstemming met medewerkers en bedrijf kansrijke interventies gekozen en ontwikkeld.

**“Bouwwerkers denken dat ze minder op hun eten hoeven te letten omdat ze vinden dat ze zo'n actief beroep hebben. Toch is er meer dan gemiddeld overgewicht.”**

### INTERVENTIES

Welke maatregelen werden ingezet om de leefstijl te beïnvloeden? De proefgroep werd gecoacht en kreeg een toolbox met tips en adviezen over gezond eten en bewegen. De controlegroep kreeg niks bijzonders.

De coaches hielpen de proefpersonen met het opstellen van een leefstijlplan voor eten en bewegen.

Dat gebeurde een keer live en daarna telefonisch. In de proefgroep waren er drie niveaus van coaching: intensief (vier coachgesprekken), medium (drie maal) of licht (twee gesprekken). De coachgesprekken waren uitgesmeerd over ongeveer een half jaar. Daarna stelden de proefpersonen met ondersteuning van de coach zelf een eet- en beweegprogramma op dat ze vervolgens op eigen kracht moesten zien vol te houden.

### RESULTATEN

Voor aanvang van de interventies, direct erna (na 6 maanden) en na een jaar (om het lange termijn effect te bepalen) werd er gemeten. De metingen gebeurden tijdens het regulier Preventief Medisch Onderzoek. Er werd gelet op: lichaamsgewicht, klachten aan ondermeer knieën en schouders, leefstijl, fitheid, bloeddruk, cholesterolgehalte en bedrijfsrelevante maten zoals vitaliteit, productiviteit en werkvermogen.

Was er aan het eind van het traject een verschil te meten tussen de proefgroep en de controlegroep? Ja, er was een verschil. De controlegroep, die geen programma had doorlopen, was zwaarder geworden. De proefgroep was gemiddeld genomen gelijk gebleven in gewicht. Een opmerkelijk resultaat aangezien bouwwerkers normaal gesproken elk jaar wat zwaarder worden. De bouwwerkers die coaching volgden zijn minder frisdrank gaan drinken en meer gaan bewegen.

Op de langere termijn (een jaar) doofde dat effect uit. Het vitale devies is dus: blij stimuleren en blij bouwen aan het leefpatroon.

### VIP-TIP

*De uitkomsten van medische onderzoeken (zoals het Preventief Medisch Onderzoek) zijn vaak te vaag. Mensen raken gemotiveerd om gezonder te leven als er een concreet probleem is. Het liefst uitgedrukt in een helder getal. Begin daarom elk gezondheids-traject met persoonlijke metingen. Geef de resultaten weer in cijfers die mensen snappen. Bijvoorbeeld*

*het cholesterolgehalte of de bloeddruk. Geef erbij aan of dat hoog of laag is. En hoeveel te hoog of te laag en wat dat betekent voor de gezondheid. Concreet inzicht is het begin van actiebereidheid.*

### WETENSCHAPPELIJKE PUBLICATIES

- Laura Viester, Evert ALM Verhagen, Karin I Proper, Johanna M van Dongen, Paulien M Bongers, Allard J van der Beek. *VIP in construction: systematic development and evaluation of a multifaceted health programme aiming to improve physical activity levels and dietary patterns among construction work.* BMC Public Health 2012, 12:89.
- Laura Viester, Evert ALM Verhagen, Karen M Oude Hengel, Lando LJ Koppes, Allard J van der Beek, Paulien M Bongers. *The relation between body mass index and musculoskeletal symptoms in the working population.* (In review)
- Laura Viester, Evert ALM Verhagen, Paulien M Bongers, Allard J van der Beek. *Process evaluation of a multifaceted health programme aiming to improve physical activity levels and dietary patterns among construction workers.* (In review)
- Laura Viester, Evert ALM Verhagen, Paulien M Bongers, Allard J van der Beek. *Improvement of dietary and physical activity behaviour through a worksite intervention in construction workers: results of a randomised controlled trial.* (In voorbereiding)
- Laura Viester, Evert ALM Verhagen, Paulien M Bongers, Allard J van der Beek. *The effect of a health promotion intervention for construction workers on work-related outcomes: a randomised controlled trial.* (In voorbereiding)
- Johanna M van Dongen, Laura Viester, Marieke F van Wier, Judith E Bosmans, Evert ALM Verhagen, Maurits W van Tulder, Paulien M Bongers, Allard J van der Beek. *Cost-effectiveness and financial return of a worksite intervention aimed at improving physical activity and nutrition among construction workers.* (Aferond)

## 5 VIP IN VERZEKEREN DE ZITCRISIS TE LIJF



Nederland is grotendeels een dienstverlenend land. En veel van dat dienstverlenen gebeurt zittend, veelal achter een computer. Zo ook bij verzekeraar Delta Lloyd. Jennifer Coffeng onderzocht er of de herstelbehoefte van medewerkers positief te beïnvloeden is met een op maat gemaakt beweeg- en ontspanningsprogramma.

### Jennifer Coffeng onderzoeker VU Medisch Centrum

Werknemers die veel werkstress ervaren zijn minder productief, minder gemotiveerd en verzuimen vaker. Een bepaalde mate van 'gezonde spanning' is weliswaar nodig om optimaal te presteren, maar er is ook tijd nodig om te herstellen van de geleverde inspanningen. Beweging en ontspanning staan daarom centraal in het op maat gemaakte vitaliteitsprogramma van VIP in Verzekeren.

Het unieke van dit programma is dat er zowel sociale als fysieke omgevingsinterventies werden ingezet. De effectiviteit in vitaliteit en kosten van de combinatie van die twee is niet eerder wetenschappelijk getoetst.

### ONTWIKKELING

Net als bij VIP in de Bouw en VIP in Onderzoek is ook dit VIP-programma ontwikkeld met behulp van Intervention Mapping en eveneens in nauwe samenwerking met het te onderzoeken bedrijf. Er is gezocht naar interventies die enerzijds aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van deze dienstverlener en anderzijds op basis van theoretische onderbouwing kansrijk zijn in het bereiken van een effect op werk en gezondheid.

Dat resulteerde in twee soorten interventies: motiverende groeps gesprekken van leidinggevenden met hun team (sociale omgeving) en aanpassingen in de

omgeving zoals onder andere het introduceren van tafeltennissen en staand vergaderen (fysieke omgeving). Dertig teamleiders volgden een tweedaagse training 'Group Motivational Interviewing' (GMI). Ze leerden er hoe ze medewerkers kunnen coachen en begeleiden in het voldoende bewegen op, van en naar het werk en hen kunnen motiveren tot voldoende ontspannen tijdens en na werk. Een belangrijk verschil met veel managementtrainingen is dat de GMI-technieken gebaseerd zijn op stadia van gedragsverandering. Er is veel aandacht voor de gevoelens van ambivalentie in het gedrag van de te coachen medewerkers. Daarnaast is groepsdynamiek een belangrijk aandachtspunt. Specifieke vaardigheden die de leidinggevenden leerden toepassen zijn reflecteren, bevestigen en het stellen van verandervragen. Deze vaardigheden komen uiteraard ook van pas in andere dan gezondheidsveranderingen. Denk aan verbeteren van de productiviteit en hoe om te gaan met het nieuwe werken.

De fysieke omgevingsaanpassingen betroffen het plaatsen van loungestoelen en tafeltennistafels in een aantal centrale ruimtes, het beschikbaar stellen van zitballen waarop medewerkers hun werk konden doen, vergaderplekken voor staand vergaderen en voetstapstickers om het gebruik van de trap te stimuleren.

**De GMI-sessies prikkelden mijn medewerkers om actief na te denken over hun werk en leven. Dat maakte veel los op een positieve manier."**

### INTERVENTIES

In totaal deden 412 deelnemers mee aan het onderzoeksprogramma. Ze werden verdeeld over vier onderzoeksgroepen. Eén groep doorliep alleen een sociaal omgevingsprogramma. Ze hadden - onder leiding van hun GMI getrainde manager - vier motiverende teamgesprekken van anderhalf uur per keer. Onderdeel van dit sociale programma was tevens de toegang tot een intranetpagina waarop collega's afspraken met elkaar konden maken over sportieve activiteiten zoals hardlopen, lunchwandelen en bedrijfsfitness.

Daarnaast was er een groep die alleen de fysieke omgevingsinterventie aangeboden kreeg. Er was een groep die zowel de sociale als de fysieke interventies kon gebruiken. En tenslotte was er een controlegroep zonder bemoeienis.

### RESULTATEN

Voor aanvang, na een half en na een jaar is bij ieder van de deelnemers een vragenlijst afgenomen om gezondheid- en werkgerelateerde uitkomsten te meten. De verwachting voorafgaand aan het onderzoek was dat wanneer medewerkers meer bewegen en ontspannen zij een lagere herstelbehoefte hebben, zich gezonder en vitaler voelen, productiever zijn en minder verzuimen. De resultaten van de procesevaluatie laten zien dat de teamleiders de interventies beter beoordeelden dan de werknemers. Voor toekomstig onderzoek wordt dan ook aangeraden om bij de implementatie zowel teamleiders als werknemers te betrekken. Tevens werden de interventies beter beoordeeld wanneer ze zowel een sociale als fysieke component hadden. De (kosten)-effectiviteit van de interventies op de werk- en gezondheidsgerelateerde uitkomstmaten is nog niet vastgesteld. Deze resultaten verschijnen in het najaar van 2013.

### VIP-TIP

Managers zien dikwijls op tegen verandergesprekken met hun medewerkers. Ze vinden het eng. Ze vrezen ook de dunne scheidslijn tussen bedrijfs- en privé sfeer over te gaan. De medewerkers in dit onderzoek ervoeren dat anders. Ze vonden de coachende houding en de aandacht van hun leidinggevende juist positief. Daarnaast vonden ze dat er en betere groeps sfeer ontstond door de teamgesprekken. Kortom managers: ga op GMI-training!

### WETENSCHAPPELIJKE PUBLICATIES

- Coffeng J.K., Hendriksen I.J.M., Duijts SF, Proper KI, Van Mechelen W & Boot CRL. *The development and design of the Be Active & Relax 'Vitality in Practice' (VIP) project and design of an RCT to reduce the need for recovery in office employees.* BMC Public Health 2012.
- Coffeng JK, Van Sluijs EM, Hendriksen IJM, Van Mechelen W. & Boot C.R.L.. *Physical activity and relaxation during and after work are independently associated with need for recovery: a cross-sectional analysis.* (Ingediend bij tijdschrift)
- Van der Starre R.E., Coffeng JK, Hendriksen IJM, van Mechelen W & Boot CRL. *Associations between body mass index, health measures and need for recovery in office employees: a cross-sectional analysis.* (Ingediend bij tijdschrift)
- Coffeng JK, Hendriksen IJM, Van Mechelen W & Boot CRL. *Process evaluation of a worksite social and physical environmental intervention.* (Ingediend bij tijdschrift)
- Coffeng JK, Hendriksen IJM, Terwee CB, Van Mechelen W & Boot CRL. *Assessment of reliability, validity and responsiveness of the Work-related Detachment and Relaxation scale.* (Ingediend bij tijdschrift)
- Coffeng JK, Hendriksen IJM, Van Mechelen W & Boot CRL. *Effectiveness of a social and physical environmental intervention on work-related outcomes in office employees.* (In voorbereiding)
- Coffeng JK, Boot CRL, Van Mechelen W & Hendriksen IJM. *Effectiveness of a social and physical environmental intervention on need for recovery, exhaustion, physical activity and relaxation in office employees.* (In voorbereiding)
- Johanna M van Dongen, Coffeng JK, Bosmans JE, Hendriksen IJM, van Wier MF, van Mechelen W, Bongers PM, van der Beek AJ, Boot CRL, van Tulder MW. *Cost-effectiveness and return-*

## 6 VIP IN ONDERZOEK VAN DRUK NAAR BEVLOGEN



**Vitaliteit is een breed begrip. Het betekent ook dat je activiteiten, zoals werk, met een bepaalde mate van bevolegenheid kunt doen. Maar dan wel met een bepaalde mate. Want medewerkers kunnen ook té bevolegen zijn. Dan slaat betrokkenheid en verbondheid om in werkstress en mentale vermoeidheid. Wetenschappers kunnen daar nog wel eens last hebben. Jantien van Berkel onderzocht daarom bij twee onderzoeksinstituten of een programma met mentale ontspanningsoefeningen de veerkracht van de wetenschappelijk medewerkers verhoogt.**

### Jantien van Berkel onderzoeker VU Medisch Centrum

Bij VIP in Onderzoek staat de bevolegenheid van medewerkers centraal. Dit begrip betekent in bedrijfstaal doorgaans zoiets als 'verbondenheid met het werk en loyaliteit naar de organisatie'. In wetenschappelijke taal is bevolegenheid echter een ander concept. Het is de energieke tegenhanger van burn out. Wanneer werkstressoren en energiebronnen in balans zijn, kunnen medewerkers mentaal vitaal hun werk doen.

De balans kan dus ontstaan door de stress te reduceren, maar ook door de mentale weerbaarheid te verhogen. Dat laatste is waar dit onderzoek zich met name op richtte. Daarnaast is gekeken naar leefstijl.

### ONTWIKKELING

In overleg met en in nauwe afstemming op de behoeften van de twee te onderzoeken onderzoeksinstituten werd met Intervention Mapping een programma ontwikkeld. Dat bestond uit een in-company mindfulnessstraining en e-coaching.

Daarnaast werd in het programma fruit aangeboden. Maar de nadruk lag op mindfulness: een training in aandacht en bewustwording. Het is een vorm van zelfregulatie die bestaat uit een aantal stappen. Het begint met persoonlijke gevoelens, gedachten en li-

chamelijke sensaties leren herkennen en benoemen. Daardoor kan de deelnemer vervolgens anders tegen het eigen gedrag (zoals grenzeloosheid of juist een teveel barrières) aan gaan kijken. Doel is dat deelnemers zich meer bewust worden van de energiebronnen in hun werk en die inzetten als dat nodig is. Op deze manier werd mindfulness ingezet om de positieve uitwerking van bevolegenheid te behouden en te bevorderen.

**“Bij die mindfulnessstraining kwam ik als een soort herboren terug. Dat klinkt misschien heel overdreven, maar ik voelde me echt heel energiek en fit.”**

### INTERVENTIES

In elk van de deelnemende organisaties werd onder vrijwilligers random een ondergroepsgroep geformeerd die wél en een controlegroep die niet deelnam aan de interventies. De onderzoeksgroep woonde acht keer een mindfulnessstraining van anderhalf uur bij. Daarnaast werden deze medewerkers ondersteund met online coaching via e-mailcontact met de mindfulnesstrainer. Het doel daarvan was om

de geleerde principes vol te houden, nieuwe doelen te stellen en te behalen.

### RESULTATEN

Voor aanvang, na een half jaar en een jaar zijn bij alle 260 deelnemers uit de onderzoeks- en controlegroep vragenlijsten afgenomen om de mentale en fysieke vitaliteit te meten.

In de persoonlijke interviews na de mindfulnessstrainingen gaven de deelnemers een goede waardering voor de sessies en het effect dat het op hen had. Het gros van de deelnemers gaf direct na de acht mindfulnessstrainingen aan zich 'opgefrist', 'fris', 'energiek' en 'vredig' te voelen. Opvallend was dat de uitval onder deelnemers bijzonder laag was. Dat maakt het tot een betrouwbaar onderzoek en goed aantrekkelijk opgezette interventie.

De deelnemers meldden echter ook dat het effect vrij snel weer verdween. Dat bleek ook uit de meetgegevens. Na zes en na twaalf maanden zijn geen effecten gemeten op bevolegenheid, mentale gezondheid en leefstijl. We bevelen toekomstige onderzoekers en praktijkaanbieders van interventies daarom aan om vooral te investeren in het vasthouden van de effecten.

### VIP-TIP

*Dit was wereldwijd het eerste onderzoek naar de lange-termijneffecten van mindfulnessstraining. De resultaten bieden wetenschap en praktijk in ieder geval al één waardevolle tip voor toekomstige opzet en uitvoering van mindfulnessstraining: besteed niet alleen aandacht aan het zorgvuldig opzetten en uitvoeren van het aandachtsprogramma, maar stop zeker zo veel tijd en energie in opvolging en vasthouden van de effecten. Bijvoorbeeld door intensieve coaching of terugkomsessies.*

### WETENSCHAPPELIJKE PUBLICATIES

- Jantien van Berkel, Meershoek, A.M., Boot, C. R. L., Proper, K. I., Janssens, M.J.P.A. & van der Beek, A. J. (2013) *Ethical aspects of worksite health promotions, a stakeholder analysis.* (In voorbereiding)
- Jantien van Berkel, Proper, K.I., Boot, C.R.L., Bongers, P.& van der Beek, A.J. (2013) *Effectiveness of a worksite health promotion intervention on lifestyle behaviors.* (Ingediend bij tijdschrift)
- Jantien van Berkel, Boot, C. R. L., Proper, K. I., Bongers, P. M., & van der Beek, A. J. (2013). *Effectiveness of a worksite mindfulness intervention on work engagement, mental health and need for recovery.* (Ingediend bij tijdschrift)
- Jantien van Berkel, Proper, K.I., Boot, C.R.L., Bongers, P.& van der Beek, A.J. (2013) *Associations of physical activity with mental health and work engagement.* (Ingediend bij tijdschrift)
- Jantien van Berkel, J., Boot, C. R. L., Proper, K. I., Bongers, P. M., & van der Beek, A. J. (2013). *Process Evaluation of a Workplace Health Promotion Intervention Aimed at Improving Work Engagement and Energy Balance.* *Journal of Occupational and Environmental Medicine.*;55(1):19-26.
- Jantien van Berkel, J., Proper, K. I., Boot, C. R., Bongers, P. M., & van der Beek, A. J. (2011). *Mindful "Vitality in Practice": an intervention to improve the work engagement and energy balance among workers; the development and design of the randomised controlled trial.* *BMC Public Health*, 11, 736.
- Johanna van Dongen, J.M., van Berkel, J., Boot, C.R.L., Bosmans, J.E., Proper, K.I., Bongers, P.M., van der Beek, A.J., van Tulder, M.W., van Wier, M.F. *Cost-effectiveness and financial return of a mindfulness-based worksite intervention aimed at improving work engagement: results of a randomized controlled trial.* (Aferond)



## 7 VIP IN CULTUUR DE CULTURELE EVOLUTIE



**Aandacht voor bedrijfscultuur staat hoog op de agenda van (verander) managers en wetenschappers. Omdat de mens een ‘sociaal wezen’ is, bestaat er ongetwijfeld een relatie tussen collectieve normen en waarden en individueel gedrag. Maar cultuur is een diffuus begrip. Je kunt het niet onder de microscoop leggen. Hoe is er grip op te krijgen? En is bedrijfscultuur te veranderen? Hoe kan dat dan zodanig dat het gunstige onvloed heeft op de vitaliteit van werknemers? Dat zijn in een notendop onderzoeksvragen waarop Arjella van Scheppingen een antwoord zocht met VIP in Cultuur.**

**Arjella van Scheppingen** onderzoeker & adviseur, TNO

Vanuit de organisatiekunde is bekend dat organisatiecultuur invloed heeft op het gedrag van mensen. Organiseatiecultuur is op verschillende manieren te beschrijven en te onderzoeken. In dit onderzoek is ervoor gekozen om sociaal kapitaal, een met gezondheid samenhangend cultuurelement, als uitgangspunt te nemen (zie figuur). Eén daarvan is sociaal kapitaal. Het is een belangrijk, met gezondheid samenhangend, cultuurkenmerk. Sociaal kapitaal is het geheel aan sociale netwerken en structuren, regels en normen, verplichtingen en verwachtingen binnen een organisatie. Evenmin als financieel kapitaal bouwen bedrijven hun sociaal kapitaal in een dag op. Het is in de loop van (vaak vele) jaren gegroeid tot ‘zo doen we dat hier’. De stijl van leidinggeven is een ander belangrijk sturend element in de organisatiecultuur. En datzelfde geldt voor de mate waarin een open gesprek mogelijk is over belangrijke thema’s, zoals vitaal werken en leven.

Aan het onderzoek VIP in Cultuur namen drie organisaties deel: Domo, Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) en SOO (Shared Service Organisatie) van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M).

### ONTWIKKELING

Net zoals bij de hiervoor beschreven VIP-studies in Bouw, Verzekeren en Onderzoek werden ook bij VIP in Cultuur de beoogde veranderingen en daarvoor in te zetten interventiemiddelen samen met de deelnemende bedrijven ontwikkeld. Daarvoor is echter niet de authentieke Intervention Mapping gebruikt, maar wel principes eruit. Waarom? Omdat er nog geen methodiek bestond om binnen organisatie- en cultuurinterventies ook vitaliteitsbevordering te ontwerpen. Daarom is er speciaal voor dit onderzoek een aanpassing ontwikkeld (zie kader).

#### “Doordouwen maakt me niet gezonder.”

Met het bepalen van de veranderdoelen en het vaststellen van de ontwikkelrichting begon in wezen het cultuurveranderproces al. Hoewel de drie organisaties wezenlijk van elkaar verschillen, was het ontwerpproces bij allemaal een kwestie van divergeren en convergeren. Dat gebeurde soms in grotere gespreksgroepen en dan weer eens in kleinere projectgroepen. Zowel leiding als medewerkers deden daaraan mee.

De medewerker die dit zei, voelt intuïtief aan wat in VIP in Cultuur wetenschappelijk is aangetoond: mensen die druk ervaren om gezond te leven, vertonen ongezonder gedrag wat betreft bewegen, voeding en ontspanning. Druk uitoefenen werkt dus averechts. Voor roken en alcoholgebruik (de meest verslavende gedragingen) ligt dat voor een deel van de onderzoeksgroep anders. Enige dwang helpt daar bij sommigen juist wel gezonder te gaan leven.

### INTERVENTIES

Het ontwikkelen van organisatiecultuur gaat vooral via dialoog, zo is de heersende wetenschappelijke opvatting. In gesprekken tussen leden van de organisatie worden inzichten en standpunten gedeeld, afspraken gemaakt en nieuwe normen en regels gesteld. Dat is geen rechtlijnig proces van uitrollen, maar meer een gezamenlijke reis volgens een U-curve. De verandermethoden die daarvoor ingezet worden, en ook bij de deelnemende organisaties werden gebruikt, zijn familie van de zogeheten Large Scale Interventies. Het is een participatieve benaderingswijze waarin alle relevante betrokkenen meedoen. Periodiek worden daarbij werkvormen gebruikt om grote groepen binnen het bedrijf tegelijkertijd met elkaar in dialoog te laten treden. ‘World Café’ is een voorbeeld van zo’n interventie. Bij alle drie de organisaties werd een participatief ontwikkeltraject ingezet waarin dialoogmethodieken zijn toegepast. Bij één van de organisaties zijn als onderdeel van dit traject ook de meer gangbare interventies gepleegd zoals we die ook kennen uit de andere VIP-onderzoeken. Dat varieerde van fruit verstrekken en voorlichten tot workshops en lunchwandelen. In alle gevallen hadden de Large Scale Interventies tot doel een organisatiecultuur te creëren waarin zelfsturing en vitaliteit worden bevorderd.

### RESULTATEN

De Large Scale Interventie is in delen van de betreffende organisaties al dan niet toegepast. In de analyses is bekeken of beide groepen verschilden in

uitingen van cultuur en vitaliteit. Wat bleek? Voor alle drie de bedrijven geldt dat de Large Scale Interventie invloed had op elementen van de organisatiecultuur (sociaal kapitaal en openheid ten aanzien van vitaliteit). De collectieve vitaliteitsactiviteiten die in één van de bedrijven werden ingezet, bleken bij te dragen aan een gezondere leefstijl (met name voedingsgedrag en in mindere mate bewegen). Tot slot werd er bij medewerkers die deelnamen aan de collectieve vitaliteitsactiviteiten een toename gemeten van de intrinsieke motivatie om gezonder te leven. Al met al geeft ruim 30% van de medewerkers aan actiever bezig te zijn met het thema vitaliteit. Dat is de eerste stap naar een vitaler leven.

### VIP-TIP

*Het werken aan een vitale organisatiecultuur loont. Uit het VIP in Cultuur-onderzoek blijkt namelijk dat sociaal kapitaal binnen organisaties van belang is voor zowel de gezondheid als het functioneren van mensen. De toegepaste Large Scale Interventie leidt in alle drie de bedrijven tot een toename van elementen van het sociaal kapitaal.*

### WETENSCHAPPELIJKE PUBLICATIES

- Arjella van Scheppingen, De Vroome, E.M.M., Ten Have, K.C.J.M., Bos, E.H., Zwetsloot, G.I.J.M., Van Mechelen, W. (2013). *The associations between organizational social capital, perceived health, and employees performance in two Dutch companies. Journal of Occupational and Environmental Medicine 55 (4), pp. 371-377.*
- Arjella van Scheppingen, De Vroome, E.M.M., Ten Have, K.C.J.M., Zwetsloot, G.I.J.M., Wiezer N.W. Van Mechelen, W. *The associations between lifestyle factors, basic psychological needs, organizational-cultural aspect, and vitality and performance of employees. (Ingediend bij tijdschrift)*
- Arjella van Scheppingen, De Vroome E.M.M., Bos, E.H., ten Have, C.J.H, Zwetsloot, G.I.J.M, Van Mechelen, W. *The association between motivational regulatory styles and healthy lifestyles among employees. A cross-sectional study in a Dutch company. (Ingediend bij tijdschrift)*

- Arjella van Scheppingen, Ten Have, C.J.M., Zwetsloot G.I.J.M., Kok G, Van Mechelen W. *Determining relevant organisational-specific factors for developing health interventions in companies: 'Organizational Mapping'.* (In voorbereiding)
- Arjella van Scheppingen, Ten Have C.J.M., Zwetsloot, G.I.J.M., de Vroome E.M.M., Van Mechelen, W. *The effectiveness of a participative large scale intervention on social capital, self-regulation, and vitality at work in a Dutch company.* (In voorbereiding)
- Zwetsloot, G.I.J.M., Van Scheppingen, A.R., Dijkman, A.J., Heinrich, J., Den Besten, H (2010). *The organizational benefits of investing in workplace health. International Journal of Workplace Health Management 3 (2), pp. 143-159.*
- Arjella van Scheppingen, Nico Baken, Gerard Zwetsloot, Ellen Bos, Frank Berkers, (2012) "A value case methodology to enable a transition towards generative health management: A case study from The Netherlands", *Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 16 Iss: 4, pp.302 – 319.*
- Ybema, J.F., Evers, M.S., Van Scheppingen, A.R (2011). *A longitudinal study on the effects of health policy in organizations on job satisfaction, burnout, and sickness absence. Journal of Occupational and Environmental Medicine 53 (11), pp. 1251-1257.*

## INTERVENTION MAPPING VOOR ORGANISATIECULTUUR

Binnen VIP in Cultuur werd ook een 'Delphi Onderzoek' uitgevoerd. Het Delphi-panel bestond uit 42 experts op het gebied van gezondheidkunde, organisatiekunde en management. Hen werd gevraagd de relevantie te beoordelen van organisatiespecifieke factoren en criteria. Dat had ten doel een methode te ontwikkelen waarmee organisatiespecifieke gezondheidkundige interventies op maat zijn vorm te geven en toe te passen.

Dergelijke interventies zijn namelijk complex. Ze vergen een optimale afstemming met ontwikkelingen in de context van het bedrijf en goede aansluiting bij bedrijfsbeleid, bedrijfspraktijken en procedures. Ook is het belangrijk om van meet af aan focus te hebben op relevante bedrijfsmatige opbrengsten. Deze inzichten zijn verwerkt in een organisatiespecifieke werkwijze voor het toepassen van Intervention Mapping binnen organisaties. Ze omvat zowel een fase 0 als organisatiespecifieke toepassing van de zes algemene Intervention Mapping-stappen. Toepassing ervan draagt naar verwachting bij aan meer maatwerk bij het ontwikkelen van gezondheidkundige interventies binnen bedrijven.

## 8 HET ETHISCH DILEMMA VIP IN ONDERZOEK

**Vitaliteitsbevordering staat bij veel bedrijven op de kaart. Van aanbieden bedrijfsfitness tot stoppen met roken-cursussen. Van gezonde voeding in het bedrijfsrestaurant tot mindfulnessstrainingen. Het VIP-onderzoeksprogramma was gericht op het ontwikkelen van effectieve interventies om de vitaliteit van medewerkers en organisaties te bevorderen. Maar hoe ver mogen werkgevers, onderzoekers en interventie-aanbieders gaan met hun inspanningen? Is er een grens aan de bemoeienis met de levensstijl van medewerkers? En zo ja, waar ligt die dan? In haar studie VIP in Onderzoek peilde Jantien van Berkel de opvattingen van belangrijke stakeholders.**

In individuele interviews gevolgd door groepsdiscussies werden de ethische problemen en grenzen rond vitaliteitsbevordering besproken. Dat gebeurde met werknemers, werkgevers, bedrijfsartsen, vakbonden, overheid, zorg- en inkomensverzekeraars, aanbieders van gezondheidsprogramma's in de werksetting en onderzoeksinstituten. Een plattegrond van het landschap aan meningen en overtuigingen:

door de leefstijl van de werknemer dan is dat schadelijk voor de werkgever".

### WAT IS GEZONDHEIDSBEVORDERING OP HET WERK?

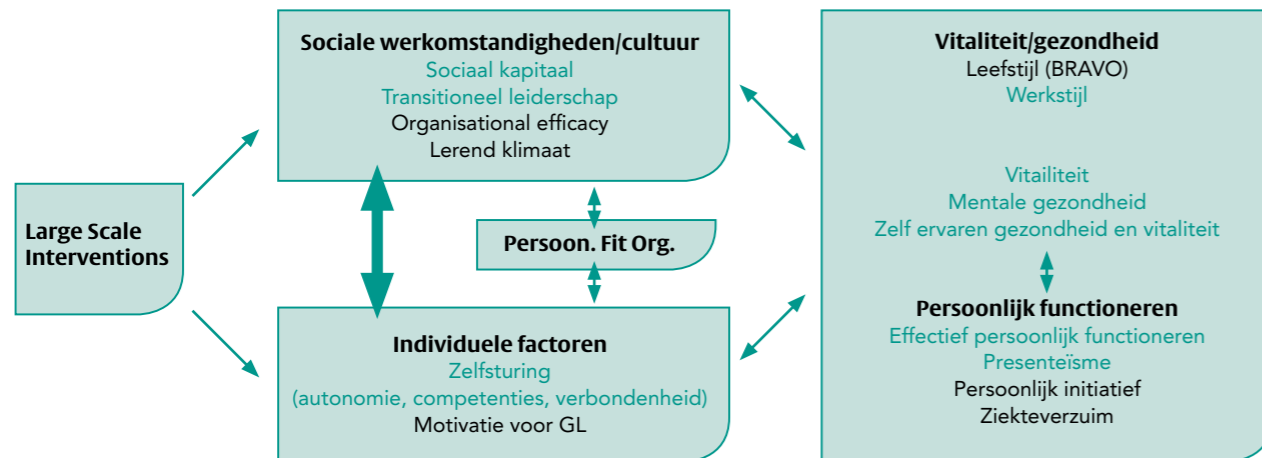
Werknemers en vakbonden geven een andere invulling aan gezondheidsbevordering op het werk dan de overige betrokken partijen. Die overige partijen zoeken het in de sfeer van een gezond menu in de bedrijfskantine, bedrijfsfitness en trainingen. Werknemers zoeken het meer in het aanbod van verlof (vrije dagen), de communicatiestijl van leidinggeven, de bedrijfsvoering of het verminderen van de werkdruk. Uit de gesprekken kwam naar voren dat werknemers doorgaans geen stem hebben bij de invoering van gezondheidsbevorderende activiteiten. Vakbonden noemen de voorbeelden van de andere stakeholders 'de kers op de taart' maar focussen zelf liever op 'de taart'. Daarmee bedoelen ze het geheel aan arbeidsomstandigheden. Diverse partijen in dit onderzoek hebben twijfels over de effectiviteit van gezondheidsbevordering op het werk. Ze vinden dat de inspanningen vooral gericht moeten zijn op de jeugd: "anders blijft het dweilen met de kraan open".

### WAT IS GEZONDHEID OP HET WERK?

Alle betrokken partijen vinden dat gezondheid in de werksetting betekent dat je nog kunt functioneren en participeren. Ze hebben echter uiteenlopende meningen over de gezondheidsbedreigingen door het werk. Volgens werknemers, bedrijfsartsen en vakbonden kunnen vooral slechte werkprocessen en arbeidsomstandigheden de gezondheid negatief beïnvloeden. Volgens werkgevers is vooral de leefstijl van de individuele werknemer van invloed op diens gezondheid. Ze denken daarbij met name aan voedings- en bewegingspatroon en de aard van de vrijetijdsbesteding, zoals het beoefenen van een blessuregevoelige sport. Voor werkgevers is het privedomein impliciet onderdeel van het arbeidscontract. Dat is te typeren met de uitspraak: "een werknemer verhuurt zijn capaciteiten aan de werkgever. Als die capaciteiten ineens met de helft afnemen

## ONDERZOEKSMODEL

De factoren in **groen** zijn bij alle bedrijven gemeten.



## WAT IS DE VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE WERKNEMER?

Alle stakeholders zijn het erover eens dat gezondheid en gezond leven primair de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer is. Maar zij verschillen van mening over de betekenis van het begrip 'eigen verantwoordelijkheid'. Voor de werknemer betekent het vrijheid; het is een vrije keuze om al dan niet gezond te leven. Werkgever, bedrijfsarts, zorgverzekeraar en onderzoeksinstituten zien de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer als minder vrijblijvend. Ze vinden dat het een soort sociaal contract is waar je een beroep op mag doen en waar werknemers aan gehouden mogen worden. Werknemers en bonden spreken op dit punt du seen andere taal dan de overige partijen in het werkveld.

## VERTROUWEN DE PARTIJEN ELKAAR?

De geïnterviewde werknemers, werkgevers, bedrijfsartsen en vakbonden wantrouwen elkaar onderling rond de intenties van gezondheidsbevordering op het werk. Ze signaleren dit wantrouwen en zijn daar tegelijkertijd verbaasd over. Ze vinden het wantrouwen van de andere stakeholders jegens zichzelf ongegrond. De werknemer-werkgeverrelatie staat centraal bij gezondheidsbevordering in de werksetting. Wantrouwen in deze relatie kan een obstakel vormen voor succesvolle programma's en acties.

## VERSCHILLEN GROTE ORGANISATIES EN MKB?

Grote organisaties hebben middelen, personeel en beleid voor gezondheidsbevordering. Ze zijn ook meer gericht op lange(re) termijnproblemen en -oplossingen. Kleine en middelgrote bedrijven (MKB) hebben minder middelen en een korte planningshorizon. Daarentegen zijn de onderlinge banden en de groepsdruk zowel tussen werkgever en werknemer als tussen collega's onderling er groter. Een gezonde werk- en leefcultuur is in MKB-bedrijven daardoor in principe makkelijker te verwezenlijken. Verzekeraars hebben echter een blinde vlek voor gezondheidsbe-

vordering in het MKB. Ze richten hun inspanningen vooral op grote organisaties.

## VIP-TIPS

*De gesprekken met de stakeholders in het gezondheidsveld bieden aanknopingspunten voor iedereen die op een (ethisch) verantwoorde manier een gezondheidsbevorderend programma wil ontwikkelen, onderzoeken of toepassen. De kernboodschappen van de onderzochte stakeholders op een rij:*

- Richt de aandacht en energie allereerst op het gezond maken van het werk en dan pas op de werknemer. Met andere woorden: verbeter eerst de omstandigheden en werkprocessen dan pas individueel gedrag.
- Een gezonde leefstijl is de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer, maar de meningen lopen uiteen over wat die verantwoordelijkheid inhoudt. Zorg dat er helderheid is over het begrip 'eigen verantwoordelijkheid'.
- Geef werknemers een stem in het opzetten van gezondheidsbevordering op de werkvloer. Kijk daarbij verder dan alleen individueel leefstijlgedrag.
- De kwaliteit van de relatie tussen werknemer en werkgever is cruciaal voor het effect van gezondheidsbevordering. Investeer in deze relatie zodat er vertrouwen is.
- Het MKB verdient speciale aandacht rond gezondheidsbevordering.

## 9 DE VITALE PORTEMONNEE VIP KOSTEN BATEN



**In de vier beschreven VIP-studies werd gemeten wat de effecten van de VIP-interventies waren op verschillende gezondheids- en werkgerelateerde uitkomsten. In een overkoepelende studie zijn ook de financiële gevolgen geëvalueerd. Bijvoorbeeld; wat levert een vitale medewerker nu eigenlijk op en wat kost die vitaliteit? In de studie VIP Kosten Baten onderzocht Hanneke van Dongen voor twee van de VIP-deelprojecten de kosteneffectiviteit en kosten-baten. Een derde evaluatie is in voorbereiding. Daarnaast deed ze een literatuurstudie naar de financiële opbrengsten van beweeg- en/of voedingsprogramma's op de werkplek.**

**Hanneke van Dongen** onderzoeker Vrije Universiteit van Amsterdam

Bedrijven die gezondheids- en vitaliteitsprogramma's inzetten zien dat doorgaans als een investering. Want investeren veronderstelt dat er ooit opbrengsten zijn. Maar is dat zo?

In deze VIP-studie werd ondermeer een literatuurstudie gedaan van wereldwijd uitgevoerde onderzoeken naar de financiële opbrengsten van beweeg-, voedings- en gecombineerde programma's op de werkplek. Er werd (in diverse wetenschappelijke zoekmachines) gezocht naar zulke onderzoeken gepubliceerd tot en met 14 januari 2011. Er werden (slechts) achttien geschikte publicaties gevonden, waarvan het overgrote gedeelte van lage kwaliteit. Wat zegt dat? Dat betekent dat er wereldwijd uitermate weinig gezondheids- en vitaliteitsinterventies in bedrijfssituaties zijn uitgevoerd waarbij op een wetenschappelijk verantwoorde wijze is gepoogd de financiële opbrengsten in kaart te brengen. Wetenschappelijk verantwoord wil zeggen: het aanbieden van de interventie aan een proefgroep, met een voor- en nameting van de kosten. En ter controle op dezelfde momenten metingen verrichten bij een controlegroep die geen interventie (of een beknopte versie van de interventie) kreeg aangeboden. Voor

een hoge studiekwaliteit is het van belang dat deelnemers op basis van kans over deze twee groepen worden verdeeld. Gerandomiseerde gecontroleerde trials heet dergelijk onderzoek in vakjargon. Met het VIP-programma zijn er in ieder geval weer een aantal wetenschappelijk waardevolle studies toegevoegd aan de schamele achttien die er tot nu toe waren. De effectiviteit van de interventieprogramma's heeft u kunnen lezen in de voorgaande hoofdstukken. Maar hoe zit het met de financiële gevolgen van de VIP-interventies?

**“In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht en beweerd, zijn er maar uiterst weinig (hoge kwaliteit) studies gedaan. Of gezondheids- en vitaliteitsprogramma's renderen is dus nog nauwelijks bekend.”**

## ANALYSES

De kosteneffectiviteit en kosten-baten van de VIP-interventies zijn bepaald voor VIP in de Bouw en VIP in Onderzoek. Voor VIP in Verzekeren zijn de resultaten momenteel in ontwikkeling.

De kosteneffectiviteit van deze twee VIP-interventies is na twaalf maanden bepaald. Dat levert inzicht in de kosten per gewonnen eenheid effect (zoals bijvoorbeeld een kilo gewichtsverlies). Ook werden de kosten-baten na twaalf maanden bepaald. Met andere woorden: wat levert het programma financieel gezien op?

De kosteneffectiviteit is vanuit twee perspectieven bepaald. Namelijk vanuit het bedrijfs- en maatschappelijke perspectief. Vanuit dat laatste perspectief worden de effecten van de interventies afgezet tegen alle soorten kosten die samenhangen met de VIP-interventies. Namelijk; interventie-, (bedrijfs) gezondheidszorg-, sport-, verzuim-, en arbeidsproductiviteitskosten. Vanuit het bedrijfsperspectief daarentegen zijn alleen de kosten meegenomen die relevant zijn voor de werkgever. Gezondheidszorg- en sportkosten kwamen dus in deze analyses te vervallen.

Daarnaast is vanuit bedrijfsperspectief een kosten-batenanalyse (KBA) verricht. Dat wil zeggen dat de kosten van de VIP-interventies zijn vergeleken met de eventuele financiële baten voor de werkgever door een afname van verzuim en bedrijfsgezondheidszorgkosten en een toename in arbeidsproductiviteit.

## RESULTATEN

Het programma VIP in de Bouw kostte € 287,- per persoon vanuit het werkgeversperspectief. Het programma kost de maatschappij gemiddeld genomen € 371,- per kilogram gewichtsverlies.

Het programma levert de werkgever gemiddeld genomen € 20,- op per procent afname in bewegingsapparaatklachten. Per geïnvesteerde euro levert het programma de werkgever gemiddeld genomen € 1.48 op.

Het programma VIP in Onderzoek kostte € 464,- per persoon vanuit het werkgeversperspectief. Het programma is duurder en minder effectief dan het huidige aanbod voor zowel de maatschappij als de

werkgever. Daarnaast levert het programma geen financiële winst op voor de werkgever

Voor het programma VIP in Verzekeren worden de resultaten in juli 2013 verwacht.

## VIP TIP

*Bedrijven zijn erg geïnteresseerd in de financiële gevolgen van interventies op de werkplek. Het is daarom van belang dat onderzoekers die gevolgen vaker in kaart brengen. Voor een betrouwbare economische evaluatie is een langdurige follow-up van de interventies nodig. Alleen op die manier zijn alle relevante kosten te meten en te ondervangen.*

## WETENSCHAPPELIJKE PUBLICATIES

- van Dongen JM, Proper KI, van Wier MF, van der Beek AJ, Bongers PM, van Mechelen W, van Tulder MW. *Systematic review on the financial return of worksite health promotion programmes aimed at improving nutrition and/or increasing physical activity. Obes Rev. 2011, 12: 1031-1049*
- van Dongen JM, Proper KI, van Wier MF, van der Beek AJ, Bongers PM, van Mechelen W, van Tulder MW. *A systematic review of the cost-effectiveness of worksite physical activity and/or nutrition programs. Scand J Work Environ Health. 2012. 38(5): 393-408.*
- van Dongen JM, Strijk JE, Proper KI, van Wier MF, van Mechelen W, van Tulder MW, van der Beek AJ. *A cost-effectiveness and return-on-investment analysis of a worksite vitality intervention among older hospital workers: results of a randomized controlled trial. J Occup Environ Med. 2013, 55(3): 337-346*
- van Dongen JM, Tompa E, Clune LA, Sarnocinska-Hart A, Bongers PM, van Tulder MW, van der Beek AJ, van Wier MF. *Bridging the gap between the economic evaluation literature and daily practice in occupational health: a qualitative study among decision makers in the healthcare sector. Implement Sci, 2013 (Geaccepteerd)*
- van Dongen JM, van Berkel J, Boot CRL, Bosmans JE, Proper KI, Bongers PM, van der Beek AJ, van Tulder MW, van Wier MF. *Cost-effectiveness and financial return of a mindfulness-based worksite intervention aimed at improving work engagement: results of a randomized controlled trial. (Afgerond)*

- van Dongen JM, Viester L, Bosmans JE, van Wier MF, Verhagen EALM, van Tulder MW, van der Beek AJ, Bongers PM. *Cost-effectiveness and financial return of a worksite intervention aimed at improving physical activity and nutrition among construction workers. (Afgerond)*
- van Dongen JM, van Wier MF, Tompa E, Bongers PM, van der Beek AJ, van Tulder MW, Bosmans JE. *Trial-based economic evaluations in occupational health: principles, methods, and recommendations. (In voorbereiding)*
- van Dongen JM, Coffeng JK, Bosmans JE, Hendriksen IJM, van Wier MF, van Mechelen W, Bongers PM, van der Beek AJ, Boot CRL, van Tulder MW. *Cost-effectiveness and return-on-investment analysis of a social and physical environmental intervention aimed at reducing the need for recovery in office employees. (In voorbereiding)*

# 10 EEN VITALE TOEKOMST HET LEVEN NA VIP



De VIP-studies zijn bijna afgerond. In het najaar van 2013 promoveren de vijf onderzoekers. Dan zijn het wetenschappelijke VIP's. En daarmee is het onderzoeksprogramma Vitaal In Praktijk ten einde. De praktijk is dan aan zet om de vitale resultaten en inzichten daar waar mogelijk toe te passen. Sommige bedrijven doen dat nu al. Namelijk degenen die deelnamen aan het onderzoek. Een blik op hun praktijkervaringen.

## EVEN MET AANDACHT EEN BAKKIE DOEN

"We deden mee met het programma VIP in Onderzoek. Het is boeiend te merken wat het teweeg heeft gebracht binnen onze organisatie. Normaal gesproken is er niet zo'n intens contact tussen collega's van verschillende afdelingen. Iedereen is nogal op zijn en haar directe werkomgeving gericht. Dat geldt ook voor mezelf als stafid. De mensen die deelnamen aan de mindfulnesstrainingen waren een dwarsdoorsnede van de organisatie. Sommigen spraken elkaar voor het eerst. Ik zat zelf ook in de onderzoeksgroep. Wat me opviel is dat er een hechte band is ontstaan tussen de deelnemers aan de training. We maken bijvoorbeeld grapjes als we elkaar tegenkomen bij de koffie. In de trand van 'zo, even met aandacht een bakkie drinken'. Wetenschappelijk is niet aangetoond dat de sessies ons vitaler hebben gemaakt, maar het heeft zeker een positief sociaal effect gehad. En los daarvan, we zijn zelf wetenschappers, we leven al bewust en gezond. Het is best moeilijk om daar nog meetbaar een schepje bovenop te doen. Maar als ik voor mezelf spreek: ik heb er baat bij gehad. Ondanks een forse reorganisatie en een piitige tijd thuis met een ziek familielid voel ik me vitaal. Ik heb het idee dat dat mede door die sessies komt. Maar ja, mijn gevoel is natuurlijk geen harde wetenschap."

Deelnemer VIP in Onderzoek

## WE GAAN NU ANDERS MET ELKAAR OM

"Toen VIP in Verzekeren begon, wilde ik als leidinggevende graag deelnemen aan het programma omdat er in mijn team nogal wat mensen stress- en RSI-klachten hadden. Ik dacht: 'wie weet leer ik hoe ik daar wat aan kan doen en leer ik klachten bij andere medewerkers voorkomen'. De training Group Motivational Interviewing vond ik erg boeiend. Ik heb er groepsdynamische technieken geleerd die ik nog steeds toepas met mijn team. En dan gaat het niet perse over onderwerpen op het gebied van vitaliteit. Het zijn algemene principes van elkaar positieve feedback geven en motiveren. Het is leuk om te zien dat we daardoor anders met elkaar omgaan. De tafeltennistafel was trouwens ook een doorslaand succes. We hebben een teamcompetitie gehouden. Het heeft de saamhorigheid groter gemaakt. Sommige mensen die nooit aan sport deden, namen ook deel. Dat is natuurlijk mooi meegenomen en helemaal in lijn met de doelstelling van de interventie. Maar voor mij als leidinggevende is het eerlijk gezegd nog waardevoller dat het team hechter is geworden. Dat noem ik ook vitaliteit."

Deelnemer VIP in Verzekeren

# VIP IN DE BOUW

ter ondersteuning van de interventies o.a. kookboekje, tussendoortjesmeter, vragenlijst, bmi meter, trainingskaart

### VIP in de keuken

alles over gezond eten en bewegen

Met tips uit eigen keuken:

Gerechten van de vrouwen van Ballast Nedam

### VIP in berekenen

BMI Body Mass Index

24 BMI

17,59	ernstig ondergewicht
17,6	ondergewicht
18,5	normaal gewicht
25	overgewicht
30	obesitas
40 en hoger	morbiditas

### VIP tussendoortjesmeter

### Oefeningen 3x per week

- ZIJWAARSTE PLANK** Zijwaarts ligsteun op 1 arm  
UITVOERING Arm onder je schouder, leunen op je elleboog, heupen zodat er een rechte lijn is tussen je voeten en hoofd, navel intrekken.  
HERHALINGEN 3 keer 15 seconden vasthouden, uitbouwen naar 30
- PLANK** Ligsteun op de ellebogen  
UITVOERING Armen onder je schouders, leunen op beide ellebogen en rug recht, navel intrekken.  
HERHALINGEN 3 keer 30 seconden vasthouden, uitbouwen naar 60
- SUPERMAN (1)** Op handen en knieën zitten, 1 been en 1 arm  
UITVOERING Armen onder je schouders, knieën onder je heupen. n Blijf naar de grond kijken om de nek te ontspannen. Strek rustig 1 been tegelijk uit, even vasthouden, wisselen van arm en been.  
HERHALINGEN 3 keer 10 seconden, uitbouwen met meer herhalingen
- SUPERMAN (2)** In buiklig arm en benen optillen  
UITVOERING Billen aanspannen, armen en benen van de grond tillen armen en benen weer neerleggen.  
HERHALINGEN 3 keer 15 seconden vasthouden, uitbouwen naar 30

### Marlies vrouw van John

Griekse salade

### VIP in voeding

VIP in beweging

VIP in conditie

1 Hebt u in de afgelopen 3 maanden ...

- contact gehad met een huisarts, een therapeut/paramedicus, een alternatief genezer of een specialist, of
- een bezoek gebracht aan de spoedeisende hulp van het ziekenhuis, of
- een of meerdere dagen in het ziekenhuis gelegen, of
- geneesmiddelen en/of hulpmiddelen gebruikt.

Nee (Ga naar vraag 11)  Ja (Ga naar vraag 2)

2 Hebt u in de afgelopen 3 maanden contact gehad met een huisarts?

Nee (Ga naar vraag 3)  Ja, vul onderstaande tabel in

Huisarts	Bezoek huisartspraktijk/post	Telefonisch contact	Visite aan huis
VOORBEELD	Aantal: .....2.....	Aantal: .....1.....	Aantal: .....1.....
	Aantal: .....	Aantal: .....	Aantal: .....

3 Hebt u in de afgelopen 3 maanden een bezoek gebracht aan een therapeut/paramedicus? Denk hierbij diëtist, diabetesverpleegkundige

Nee (Ga naar vraag 4)

# VIP IN VERZEKEREN

ter ondersteuning van de interventies o.a. vragenlijsten, banner, voetstappen, scorebord en handboeken

**VIP**  
VITAAL IN PRAKTIJK

maandag 20 juni  
VIP introductie bijeenkomst

## UITNODIGING! GEZONDE EN VITALE MEDEWERKERS!

DAAR GAAN UW TEAMLEIDERS AAN WERKEN

Wilt u graag weten wat VIP voor u en Delta Lloyd kan betekenen? Kom dan op maandag 20 juni naar de VIP Introductie bijeenkomst. Het uw steun wordt VIP een succes! Zie voor meer informatie de bijlage!

**TIJD 12.30 – 13.15**  
**RUIMTE A040**  
**AANMELDEN J.COFFENG@VUMC.NL**

Het project Vitaal in Praktijk (VIP) is een gezamenlijk initiatief van Delta Lloyd Groep, VU Medisch Centrum en TNO Kwaliteit van Leven.

**VIP**  
VITAAL IN PRAKTIJK

**VIP**  
VITAAL IN PRAKTIJK

**VIP**  
VITAAL IN PRAKTIJK

VIP Delta Lloyd  
vragenlijst 1

Deelnemerscode: \_\_\_\_\_

**Handboek  
deel 2**

Draaiboek voor het geven van de GMI-sessies

delta Lloyd groep TNO VU Medisch Centrum

**VIP**  
VITAAL IN PRAKTIJK

## VIP HERINRICHTING VAN UW VLEUGEL

**HET VITAAL IN PRAKTIJK PROJECT**  
Vitaal in praktijk (VIP) is een initiatief van Delta Lloyd Groep, VU medisch centrum en TNO. VIP richt zich op het optimaliseren van de gezondheid van de medewerker. Het programma bij Delta Lloyd heeft als doel om medewerkers gezond en productief aan het werk te houden door dagelijkse lichaamsbeweging en ontspanning te bevorderen. Het VIP programma is in nauwe samenwerking met Delta Lloyd medewerkers ontwikkeld.

### NIEUWE INRICHTING

**VIPOVERLEGZONE**

- Effectief moeten met collega's bespreken
- Vergadering is 30% korter

**VIPHALZONE**

- Informeel overleg met uw collega's
- Sla een ballie in de hal om even te bewegen en te ontspannen
- Neem vaker de trap

**VIPONTMOETINGZONE**

- Gebruik de ruimte om te ontspannen en te ontmoeten
- Informeel overleg met uw collega's

**VIPWERKZONE**

- Verminderen geluid
- Creëren van meer zitballen: Pak paraten van je eent
- Voorstellen: Dynamisch zitten
- Verminderen rug, schouder en nek
- Versterking buik rugspieren

# VIP IN ONDERZOEK

ter ondersteuning van de interventies o.a. vragenlijsten en de vitaliteit

**VIP**  
VITAAL IN PRAKTIJK

## Screeningsvragenlijst medewerkers RIVM

Beste RIVM medewerker,

Voor het project Vitaal in Praktijk (VIP) zouden wij u willen vragen deze vragenlijst in te vullen. De vragenlijst heeft als doel om een globaal beeld te krijgen in bepaalde leefwijzevoorwaarden en werklevingsaspecten onder de RIVM-medewerkers. Het invullen kost u slechts enkele minuten en u zou het VIP-project enorm helpen.

Bijsluitend hartelijk dank voor uw medewerking!

**2** Hoe zou u op dezelfde schaal van 0 tot 10 uw algemene werkprestatie beoordelen in de afgelopen 4 weken? (kruis het juiste antwoord aan)

Slechtste prestatie	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Beste prestatie
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**3** Hoe beoordeelt u uw algemene werkprestatie over de afgelopen 4 weken in vergelijking met de prestatie van de meeste andere werknemers met dezelfde soort functie? (slechts één antwoord aankruisen)

Uw prestatie was veel beter dan anderen

Uw prestatie was enigszins beter dan anderen

Uw prestatie was nauwelijks beter dan anderen

Uw prestatie was niet beter/niet slechter dan anderen

Uw prestatie was nauwelijks slechter dan anderen

Uw prestatie was enigszins slechter dan anderen

Uw prestatie was veel slechter dan anderen

**4** In welke mate bent u in eens met de volgende uitspraken? (kruis het juiste antwoord aan)

helemaal niet mee eens	niet mee eens	niet mee eens, noch mee oneens	grotendeels mee eens	helemaal mee eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**VIP in onderzoek vragenlijst**

Nummer: \_\_\_\_\_

**NIEUWS VAN EN OVER VITALE BEDRIJVEN**  
april 2010

**VIP DE VITALITEIT**

VITAAL PERSOONEL: Aandacht voor mentaal kapitaal >> 2

BEVOEGENHEID: Het wapen tegen teleurstellingen >> 2

SUFLEN IS GOED: Als je het met aandacht doet >> 3

DE GOUVEN TE LIJF: Leren Netwerk over mindfulness >> 4

RELATIE STERFTE EN GEDRAG: Gezond gedrag is de belangrijkste oorzaak van ongunstige trends in gezondheid. Een aanzienlijk deel van sterfte hangt samen met gedrag: >> 5

ONGEZOND IN DE RIJ

## Uit de bocht bevlogen Mindfulness voor de juiste balans

Medewerkers die trots op hun werk en zeer bevlogen zijn. Dat is natuurlijk geweldig. Toch schuilt in dit ogenschijnlijk juichende plaatje ook een gezondheidsrisico. Zo kun je te bevlogen zijn. Dan slaat betrokkenheid en verbondenheid om in werkstress. Het project 'VIP in Onderzoek' zet in op een interventie met mindfulness-training om te voorkomen dat medewerkers hun grenzen voorbij gaan.

**MENTALE GEZONDHEID**  
Aandacht hebben voor de mentale gezondheid is essentieel voor de organisatie. Dat is aandacht voor hoe mensen in hun organisatie functioneren. Maar de vraag is hoe en in welke vorm. Welke interventies in nodig zijn om de beste resultaten te behalen en medewerkers fit en gezond te houden? Nicole van Overbeek: "Wij werken graag met een de aandacht naar dit onderdeel. Als ons dienstverlener hebben wij natuurlijk een verantwoordelijkheid om medewerkers te ondersteunen. Het is belangrijk om nu ook zelf onderzoek te doen naar de mogelijkheden. Het wordt door onze medewerkers een beetje als een uitdaging ervaren. Het is belangrijk om nu ook zelf onderzoek te doen naar de mogelijkheden. Het wordt door onze medewerkers een beetje als een uitdaging ervaren."

**MINDFULNESS**  
'VIP in Onderzoek' zet mindfulness in als interventie. Training in aandacht en bewustwording kan productieve maar ook geen cognitieve aanpak. Nicole van Overbeek: "Het wordt door onze medewerkers een beetje als een uitdaging ervaren. Het is belangrijk om nu ook zelf onderzoek te doen naar de mogelijkheden. Het wordt door onze medewerkers een beetje als een uitdaging ervaren."

**VIP**  
VITAAL IN PRAKTIJK

**VIP in onderzoek**

WERKEN BIJ HET RIVM IS LEUK EN VOORAL UITDAGEND. ONZE HERSENEN WERKEN OP VOLLE TOEGEN TERWIJL WE LICHAAMELIJK STEEDS INACTIEVER WORDEN. PRIVÉ HEBBEN WE OOK VAAK ONZE HANDEN VOL. DAAROM IS HET SOMS MOGELIJK OM VOLDOENDE TE BEWEGEN EN GEZOND TE ETEN. DAARNAAST IS HET BELANGRIJK DAT JE WERK JE MEER ENERGIE GEEFT DAN DAT HET KOST. VITAAL IN PRAKTIJK (VIP) RICHT ZICH OP DE OPTIMALISATIE VAN DE GEZONDHEID VAN DE MEDEWERKER. DAARTOE WORDEN PROGRAMMA'S ONTWIKKELD EN GEEVALUEERD MIDDELS ONDERZOEK BINNEN BEDRIJVEN EN ORGANISATIES.

## WERKEN EN... CULTUUR

### VIP IN DE TOEKOMST

**Access your...** Performing achieve results through practices, infrastructures

**Open Mind**

**Open Heart**

**Open Will**

**Who is my Self? What is my Work?**

embodiment

Prototyping co-create strategic microcosms

enacting

Crystallizing vision and intention

letting-go

letting-come

Presencing connecting to source

Co-presencing

Co-creating

## VIP DE VITALITEIT

**CAFFÉ VERANDERT GEDRAG** De wetenschap achter de World Café-methode >> 2

**VITAAL LEREN IN BEDRIJF** Eerste sessie Lerend Netwerk verdiept en inspireert >> 4

**GEZOND Ondernemen** Vier strategieën voor gezondheidsbevordering >> 3

**VIP DE FILM** Zwaartijde film en frisse oplossingen >> 4

### Albert Heijn: vitaal het café uit

Gedragverandering door sociale dialoog

Dit najaar gaan honderden medewerkers van het Zaanse Albert Heijn hoofdkantoor in cafésetting aan hun vitaliteit werken. Het zogeheten World Café is een innovatieve werkworm om een evenredige, gezamenlijke dialoog op te zetten rondom vragen die er werkelijk toe doen. In tal van organisaties heeft deze - inmiddels beproefde - organisatieveranderingsmethode opmerkelijke verschuivingen in collectief denken en doen teweeg gebracht. Edwin van Gerwen, Change Manager bij Albert Heijn, licht toe waarom de grootgrutter met VIP de kroeg in gaat.

open en creatief zijn. Kortom we straven naar een werkplek waarin mensen discussien goed kunnen functioneren.

Maakt samen van nieuwe vaardigheden goede daadjes ook lasten van oude gebruiken. Beide elementen zijn van belang om tot een ander, maar bij de strategie passende, manier van omgang te komen."

**WORLD CAFÉ**

De methode die Albert Heijn samen met de VIP-onderzoekers en adviseurs heeft gekozen om de sociale dialoog te versterken en zelfvertrouwen te bevorderen is het 'World Café'. Hoe gaat dat in zijn werk? Meer dan honderd mensen uit verschillende afdelingen van de organisatie zijn in groepjes van ongeveer acht over

**OP DE HOOGTE Blij**

Bezoek de site en meld je aan voor het Leerend Netwerk [www.vitaal.nl/praktijk](http://www.vitaal.nl/praktijk)

**NIEUWS**

Flitsende werknemer is Weltevaren die met de fiets komers, zijn minder vaak ziek. Dit kan horendel jaarlijk gezondheid voor een ziekteverzuim besparen, onderzoek van TNO en Vrije Universiteit Amsterdam, Wetenschap en Welzijn onderzoek, Wageningen & Sport UvA

**INSPIR**

**inspraak en info maken de Bij 47% van de werknemers die deze jaar een organisatie meer bijde het verandingsproces is betrokken. Dit blijkt uit onderzoek van TNO en Vrije Universiteit Amsterdam. Werknemers voor bij meer inspraak en informatie.**

**Mentale gezondheid van onderbelicht**

Werknemers zijn onvoldoende op de gezondheid van hun werkers gezondheidszorg. Het wordt vooral in de TNO-onderzoek van Gerwen

**Realiseren kan overal Terwijl het aantal chronisch ziekten de gezondheid medische personeel in de afgelopen jaren verspreiden en verspreiden daardoor in de loop de komende jaren**

## VIP-CITY WERKEN EN... CULTUUR

BENIEUWD NAAR WAT HIER GEBEURT? KLIK OP [WWW.VITAALINPRAKTIJK.NL](http://WWW.VITAALINPRAKTIJK.NL)

**LEARNING FROM THE FUTURE AS IT EMERGES**

**ARTIKEL**

**EEN THEORIE WAAR JE U TEGEN ZEGT**

**VIJF TIPS VOOR EEN INSPIRERENDE WERKPLEK**

**HOE CONFORMISTISCH BEN JIJ?**

**GROEPSDRUK**

## VIP KOSTEN EN BATEN

**01 INITIATIE FASE**

VASTSTELLEN BEHOEFTE AAN INTERVENTIE

**02 PRE-IMPLEMENTATIE FASE**

ONTWIKKELLEN INTERVENTIE / BUSINESS CASE GOEDKEURIG VERKRIJGEN

**03 IMPLEMENTATIE - EN EVALUATIE FASE**

IMPLEMENTATIE EN EVALUATIE VAN DE INTERVENTIE

**TRIGGERS**

- WETGEVING
- KOSTEN
- EEN SPECIEF INCIDENT
- FINANCIERINGSMOEGELIJKHEDEN
- ZIEKENHUISACCREDITATIE PROCEDURE
- AUDITS
- SAFETY GROUPS

**INHOUD BUSINESS CASE**

- OVERZICHT INTERVENTIE EN BIJBEHORENDE KOSTEN
- IMPLEMENTATIESTRATEGIE
- RATIONALE VOOR DE INTERVENTIE
- WETTELIJK
- FINANCIËEL
- MOREEL
- BEDRIJFSRESULTAAT

**EVALUATIE METHODES**

- PROCES-EVALUATIE
- TREND-ANALYSE

## WERKEN EN... KOSTEN EN BATEN

### VIP IN DE TOEKOMST

## Kosten en baten van VIP

### Economische evaluatie VIP-onderzoeken

Voor de meeste moderne organisaties is het vanzelfsprekend te investeren in de veiligheid en het welzijn van hun werknemers. Steeds vaker klinkt de wens om ook -via leefstijlprogramma's- te investeren in hun gezondheid en vitaliteit. Begrijpelijk, want leefstijlinterventies beloven, behalve verbetering van medewerkersgezondheid en -tevredenheid, ook 'economische' winst door een stijgende productiviteit en dalend verzuim. Binnen VIP wordt een apart deelproject gestart om te onderzoeken hoe de opbrengsten van de vier VIP-pilots zich verhoudt tot de gemaakte kosten. Hanneke van Dongen legt uit hoe dit in zijn werk gaat.

**EEN KWESTIE VAN VOLHOUDEN**

**SALARIS IN DE ASBAK**

**HET RECHT OM ONGEZOND TE LEVEN**

**HEEFT IEDEREEN HET RECHT OM ZELF TE BELIJSTEN HOE ONGEZOND HIJ LEERT?**

**WAT KOST EEN ROKENDE WERKNEMER?**

**WERKFRUIT**

**EEN APPELTJE VOOR (TEGEN) DE WERKDRUK**

**4200 EURO PER GEWONNEN LEVENSDAAG**

**FILMPJE**

**RADIOBERICHT**

**COLOFON**

VIP is een initiatief van zorgverzekeraar Delta Lloyd/ OHRA. VIP wordt uitgevoerd door Body@Work, waarin het VU Medisch Centrum en TNO Kwaliteit van Leven samenwerken.

© 2013 VIP

Niets uit deze uitgave mag zonder nadrukkelijke schriftelijke toestemming vermenigvuldigt worden.





