

Prioriteit voor preventie

In 6 stappen naar een effectieve implementatie van vitaliteit en een overzicht van de belangrijkste vitaliteitsfactoren

LEF! 15

De Rotterdamse Zorg

Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen als onderdeel van het LEF! Talentenprogramma (editie 15).

Het thema dat in dit rapport centraal staat is *prioriteit voor vitaliteit*. De focus ligt op preventie, met als doel om de vitaliteit van medewerkers te versterken en hun inzetbaarheid te vergroten.

Met tien LEF deelnemers is intensief samengewerkt om enquêtes op te maken, een literatuurstudie te doen, een diepte-onderzoek d.m.v. interviews uit te voeren en een focusgroep sessie te organiseren met als resultaat het opstellen van een routekaart op het thema vitaliteit.

Via deze weg willen de LEF deelnemers de betrokken organisaties en participanten bedanken die hebben bijgedragen aan dit onderzoek, om te beginnen bij de opdrachtgevers van het Maasstad Ziekenhuis en het Oogziekenhuis. Zij gaven ons de volledige vrijheid en het vertrouwen om dit onderwerp op te pakken en vorm te geven. Ook enkele organisaties die niet vertegenwoordigd waren met een LEF deelnemer hebben met name in de beginfase van het project waardevolle informatie verschaft door o.a. hun vitaliteitstools te delen (Ikazia Ziekenhuis, EMC, Rijndam Revalidatie en Curamare). Het is goed om te zien dat vitaliteit binnen de betrokken Rotterdamse Zorg organisaties aandacht krijgt.

Natuurlijk willen we ook de respondenten van de enquête en de geïnterviewde medewerkers bedanken voor hun hulp en tijd.

Daarnaast willen wij onze begeleiders Daphne van Zuilen en Martijn Giebel bedanken voor de inspirerende werkplaatsen tijdens het LEF! programma, waarbij ook aandacht was voor ieders individuele leercurve. Tijdens deze dagen werden mooie verbanden gelegd en verbindingen bij elkaar gebracht, zowel inhoudelijk als praktisch.

Ook willen we Emmy van Belzen en Ruud Kraaijeveld bedanken voor hun begeleiding tijdens de intervisiebijeenkomsten en de coaches Danielle van Bokkum, Emmy van Belzen, Marianne Elbers, Sonja Elbertsen, Marian Schenk, Ilse de Gier en Robert Sio. Er zijn behoorlijke stappen gemaakt op zowel zakelijk als privé vlak en voor diverse deelnemers heeft het een waardevolle impact gehad op carrièrepaden.

Tot slot bedanken wij onze werkbegeleiders en onze organisaties voor de momenten waarop wij met hen konden sparren en voor de tijd die wij kregen om deel te nemen aan werkplaatsen, intervisiebijeenkomsten, coachsessies en vergadermomenten met de projectgroep in het kader van het LEF! Talentenprogramma.

Wij hebben als projectgroep fijn met elkaar kunnen samenwerken. Soms was het 'spannend' om onderstromen te benoemen, maar we zijn er steeds in geslaagd om een veilige sfeer te creëren waarin zaken bespreekbaar waren en werkwijzen te vinden om constructief aan de slag te gaan met uiteindelijk een mooi eindresultaat.

Samenvatting

Dit rapport is geschreven in opdracht van het Maasstad Ziekenhuis en het Oogziekenhuis, als vertegenwoordigers van het hoofden P&O overleg van de ziekenhuizen binnen de Rotterdamse Zorg. De onderzoeksopdracht is om te onderzoeken hoe de vitaliteitsbeleving van zorgmedewerkers binnen de Rotterdamse Zorg aantoonbaar kan stijgen, door het bevorderen van vitaliteit gebruikmakend van ondersteunende vitaliteitstools. Het neveneffect is dat dit een bijdrage levert aan de aantrekkelijkheid van de sector en het verzuim en uitstroom verlaagt.

Het verzuim binnen zorginstellingen is (relatief) hoog, waardoor een gedegen preventie-aanpak van groot belang is. Juist met de huidige arbeidsmarktcrachte, na een periode waarin veel van zorgmedewerkers is gevraagd door Covid en waarbij alle capaciteit hard nodig is (balans tussen zorgvraag-zorgaanbod), is het belangrijk om medewerkers te versterken en hun inzetbaarheid te vergroten.

Binnen de gehele Rotterdamse Zorg is onvoldoende inzicht in aanwezige vitaliteitstools van de individuele organisaties en het effect van die tools op de vitaliteitsbeleving van de medewerkers. In het kader daarvan is gevraagd een overzicht te creëren waarin de werkgevers inzage hebben in welke vitaliteitstools effectief zijn bij het vergroten van de vitaliteitsbeleving van medewerkers, om zo een effectief vitaliteitsplan op te stellen. Hiervoor is een routekaart gemaakt voor het inrichten van een toekomstbestendige vitaliteitsaanpak binnen de Rotterdamse Zorginstellingen.

De hoofdvraag van het onderzoek luidde als volgt: *“Welke tools helpen bij het zichtbaar verbeteren van de vitaliteitsbeleving van de Rotterdamse zorgmedewerkers?”* Om deze vraag te beantwoorden, is een literatuuronderzoek verricht en een kwalitatief onderzoek, waarvoor enquêtes en diepte-interviews zijn afgenomen en een focusgroep sessie heeft plaatsgevonden met medewerkers van Rotterdamse Zorginstellingen.

Uit de onderzoeken is gebleken dat vitaliteit op de werkvloer kan worden bevorderd door een gestructureerde aanpak en dat een win-win situatie ontstaat doordat bevlogen medewerkers zich gezonder en meer betrokken voelen bij hun organisatie, wat positieve effecten heeft op de productiviteit en de werkomgeving. Leidinggevendenden spelen hierbij een cruciale rol.

Aan de enquête hebben 777 medewerkers deelgenomen (respondenten). 21% van de respondenten is op de hoogte van de aanwezige vitaliteitstools binnen hun organisatie en 19% vindt dat er voldoende aandacht is voor de vitaliteitstools. De uitkomsten laten zien dat er behoefte is aan meer aandacht voor de tools. Van de respondenten met een hoge vitaliteitscore geeft 53% aan dat zij mentale gesteldheid het belangrijkste vinden en dat fysieke gesteldheid meer aandacht moet krijgen. De tools die reeds het meeste worden ingezet zijn het fietsplan en de vertrouwenspersoon. Hybride werken, een fietsplan en een jaargesprek met de leidinggevende worden het meest genoemd om de vitaliteit te verhogen. Ook hebben sfeer en goede arbeidsomstandigheden een positief effect op de vitaliteitsbeleving.

Vitaliteit bestaat uit diverse factoren. Loopbaanontwikkeling wordt gezien als belangrijkste tool op de factor regie op je leven, sportvoorzieningen op de factor sport en bewegen, een personeelsrestaurant met gezonde voeding op de factor gezonde voeding, psychische en mentale ondersteuning op de factoren herstel, sociaal/maatschappelijk en op de factor geluk helpen hybride werken en verlofregelingen.

In de routekaart worden alle uitkomsten samengevoegd en worden naast de stappen voor een vitaliteitsaanpak binnen een organisatie ook een top 5 genoemd van tools die medewerkers ondersteunen op de diverse factoren, welke wensen zij hebben in ondersteuning en welke tools diverse organisaties nog meer aanbieden op het betreffende onderdeel.

De routekaart geeft handvatten voor implementatie en gebruik van vitaliteitstools binnen organisaties waarbij de, uit onderzoek gebleken, meest effectieve vitaliteitstools zijn meegenomen. Om te kunnen meten of deze tools (en de routekaart) bijdraagt aan de vitaliteitsbeleving van medewerkers zal een organisatie een nulmeting en vervolgmeting moeten uitvoeren (aanbeveling).

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave.....	5
Begrippenlijst	6
Inleiding.....	7
1. Literatuuronderzoek	8
1.1 Deelvragen.....	8
1.1.1 Uitwerking deelvragen.....	8
1.2 Conclusie	16
2. Uitkomsten enquête.....	17
2.1 Onderzoeksdesign en methode van dataverzameling	17
2.2 Verbanden en conclusies.....	20
2.3 Vervolgonderzoek	22
3. Diepteonderzoek	23
3.1 Interviews.....	23
3.2 Focusgroep.....	24
3.3 Vervolg enquête	26
4. Resultaten	32
4.1 Route vitaliteitsaanpak.....	32
4.2 Belangrijke factoren in vitaliteit.....	34
4.3 Uitwerking vitaliteitstools per factor	35
Conclusies en aanbevelingen.....	41
Nawoord	43
Bronnen.....	44

Begrippenlijst

Vitaliteit

'Jouw levenskracht en inzetbaarheid. Jouw mentale en lichamelijke gemoedstoestand die leidt tot energie om te leven'. (1)

deRotterdamseZorg

De Rotterdamse zorg (dRZ) is een samenwerkingsverband van 37 zorg- en onderwijsorganisaties die in de regio samenwerken aan een gezonde arbeidsmarkt.

'Om iedereen tijdig goede zorg te leveren zijn voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers nodig. In de regio Rotterdam Rijnmond wordt dit gezien als een gezamenlijke missie van zorg- en onderwijsorganisaties. Daarom werken binnen het samenwerkingsverband van dRZ 37 zorg- en onderwijsorganisaties samen aan een gezonde arbeidsmarkt Zorg & Welzijn. Bij de dRZ vind je arbeidsmarktinformatie en prognoses. Samen met de organisaties bekijkt de dRZ wat nodig is en worden knelpunten opgelost door samen te werken aan innovatieve projecten op de arbeidsmarkt thema's: Werven & Toeiden, Leren & Ontwikkelen en Modern werken & behouden'. (2)

Werkplezier

Werkplezier (arbeidsvreugde) is een gevoel van tevredenheid en plezier dat mensen ervaren als gevolg van hun werk. Het is een belangrijk onderdeel van een gezond werkleven en kan een positieve invloed hebben op de productiviteit, motivatie en prestaties van werknemers. (3)

Vitaliteitstools

Alles wat een organisatie inzet op het gebied van vitaliteit, worden vitaliteitstools genoemd (denk aan: mindfulness, yoga, sportvoorzieningen, ergonomische middelen, (loopbaan)coaching, sterk in je werk week, fietsplan etc.)

Inleiding

In de dynamische context van de zorgsector in Rotterdam, staat de gezondheid en het welzijn van medewerkers centraal. De factoren van vitaliteit, verzuim en uitstroom van medewerkers spelen hierin een belangrijke rol en zijn vanwege hoge verzuimcijfers en uitstroomcijfers zeer relevant. Daarnaast zorgt de krapte in de arbeidsmarkt voor een urgentie voor werkgevers om te kijken naar alle factoren die van invloed zijn op medewerkers en hun werkplezier.

Dit onderzoek verkent de relatie tussen al deze factoren en buigt zich over hoe werkgevers hierop kunnen inspelen en welke vitaliteitstools in positieve zin kunnen bijdragen aan de vitaliteitsbeleving van werknemers en op welke manier. Hierbij wordt samenwerking tussen werkgevers binnen de Rotterdamse Zorg meegenomen; inzicht geven in (elkaars) vitaliteitstools en hoe kan hier onderling gebruik van worden gemaakt.

De doelstelling vanuit de opdrachtgever is als volgt: *“De vitaliteit beleving van zorgmedewerkers binnen de Rotterdamse Zorg is aantoonbaar gestegen, door het gericht bevorderen van hun eigen vitaliteit gebruik makend van ondersteunende vitaliteitstools. Het neveneffect is dat dit een bijdrage levert aan de aantrekkelijkheid van de sector en het verlagen van de uitstroom en verzuim.”*

Op basis van deze doelstelling is voor dit onderzoek de volgende hoofdvraag geformuleerd: *“Welke tools helpen bij het zichtbaar verbeteren van de vitaliteitsbeleving van de Rotterdamse zorgmedewerkers?”*

Vitaliteit wordt daarom gezien als sleutelterm en onderwerp binnen dit onderzoek, waarbij vitaliteit wordt uitgelegd als: *levenskracht en inzetbaarheid. Het is de geestelijke en lichamelijke gesteldheid van een individu die leidt tot energie om te leven. Vitaliteit wordt onderverdeeld in 4 domeinen: fysiek, mentaal, sociaal-emotioneel, spiritueel.*

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van literatuurstudie, enquêtes, interviews en focusgroepen. Op basis van de uitkomsten wordt inzicht verkregen in eerder genoemde factoren, zowel op inhoud als op samenhang en impact. Aan de hand van deze informatie is dieper ingegaan op wat het voor medewerkers betekent en hoe een werkgever hierop kan inspelen, bijvoorbeeld door het aanbieden van vitaliteitstools; welke en hoe.

Naast een uitwerking van het onderzoek in dit onderzoeksrapport is een routekaart met bruikbare vitaliteitstools opgeleverd, met een bijbehorend stappenplan voor een effectieve implementatie van een vitaliteitsaanpak.

De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden in vervolgonderzoeken om de einddoelstelling van de opdrachtgever te bereiken.

1. Literatuuronderzoek

In de dynamische context van de zorgsector in Rotterdam, waar de gezondheid en het welzijn van medewerkers centraal staan, is de kwestie van vitaliteit, verzuim en uitstroom van essentieel belang. Het literatuuronderzoek verkent de verbindingen tussen deze factoren, waarbij de focus ligt op vitaliteit. Hierbij zijn websites, literatuur, onderzoeksrapporten en wetenschappelijke artikelen gebruikt.

Op basis van de centrale vraag van dit onderzoek, zijn onderstaande deelvragen geformuleerd.

1.1 Deelvragen

1. Wat houdt het begrip vitaliteit in en welke facetten vallen hieronder?
2. Wat is het verband tussen vitaliteit, werkdruk en werkplezier?
3. Wat is de relatie tussen vitaliteit en verzuim?
4. Wat is de relatie tussen vitaliteit en uitstroom?
5. Hoe kan vitaliteit ingezet worden als arbeidsvoorwaarde?
6. Wat is effectief in implementatie en communicatie over vitaliteit richting medewerkers?
7. Welke (psychosociale) factoren bevorderen vitaliteit (ref. enquête vraag 35)?
8. Wat is de meerwaarde van vitale medewerkers voor de organisatie?

1.1.1 Uitwerking deelvragen

1. Wat houdt het begrip vitaliteit in en welke facetten vallen hieronder?

Definitie vitaliteit

Vitalogie (uit het Latijn "leven" en lógos "leer") is de leer van vitaliteit van levende wezens en levensvormen. Een beoefenaar van de vitalogie wordt een vitaloog genoemd. Vitalogisch = met betrekking tot de levenskracht van levende wezens.

Vitaliteit is levenskracht, een overvloed aan energie. Het eerste deel van het woord, vita, betekent leven. Vitaliteit is meer dan alleen gezond zijn. Het is de energie van een mens of bedrijf om dingen te doen of aan te pakken. Het is daarnaast ook de flexibiliteit en beschikbaarheid over de fysieke, mentale en emotionele bagage om de dingen ook daadwerkelijk te doen of aan te pakken (4).

Wat is Vitaliteit?

Bij vitale medewerkers gaat het om de mate waarin medewerkers met energie, fitheid en levenskracht hun werk uit kunnen en willen oefenen, nu en in de toekomst. Het gaat dus verder dan alleen het niet ziek zijn. Iemand kan niet ziek, maar ook niet vitaal zijn. En het gaat verder dan alleen fysiek fit voelen. Vitaliteit gaat ook over de emotionele verbinding die je voelt met directe collega's en de mate waarin je je verbonden voelt met de doelstelling van een organisatie.

Binnen vitaliteit wordt ook wel eens gesproken van een 'enge' en een 'brede' definitie. In de enge definitie gaat vitaliteit in op de persoonlijke leefstijl aspecten, zoals goed slapen, gezond eten en

voldoende bewegen. In de brede definitie worden ook aspecten meegenomen die gaan over de verbinding die de medewerker voelt met zijn directe team of de organisatie als geheel.

In de literatuur worden de termen 'vitaliteit' en 'duurzame inzetbaarheid' veelal in dezelfde context gebruikt. Beide thema's gaan over de mate waarin medewerkers nu en in de toekomst fris en energiek hun werk kunnen en willen uitvoeren. Thema's als 'betrokkenheid' en 'bevlogenheid' komen dicht in de buurt bij het thema vitaliteit. (5)

Vitaliteit wordt onderverdeeld in vier domeinen: fysiek, mentaal, sociaal-emotioneel en spiritueel.

Fysieke vitaliteit

Fysieke vitaliteit gaat over de gesteldheid van het lichaam. Is iemand fit? Is het lichaam gezond? Beweegt iemand genoeg en lukt het om voldoende gevarieerd en gezond te eten? Dat soort vragen staan centraal. Fysieke vitaliteit bepaalt voor een groot deel de rest van de vitaliteit. Als je je lichaam niet goed verzorgd, zal je merken dat je daar geestelijk ook hinder van ondervindt.

Mentale vitaliteit

Mentale weerbaarheid speelt een grote rol in vitaliteit. Met mentale weerbaarheid wordt het vermogen om om te gaan met situaties van buitenaf bedoeld. Lukt het om met veranderingen te dealen, ben je gevoelig voor stress en hoe wordt een tegenslag verwerkt?

Sociaal-emotionele vitaliteit

Emoties spelen een grote rol in ieders leven en dus ook in de mate van vitaliteit. Bij negatieve emoties voelt iemand zich waarschijnlijk minder vitaal dan mensen zonder negatieve emoties. Deze emoties horen erbij in het leven, maar wanneer ze structureel aanwezig zijn is het belangrijk hieraan te werken. Dat zorgt ervoor dat je met een positieve mindset naar het leven kijkt en dus meer vitaliteit ervaart. Een sociaal netwerk is hiervoor essentieel; onderzoek wijst uit dat relaties met familie, vrienden en een partner bevorderlijk zijn voor gezondheid en geluk.

Spirituele vitaliteit

Het spirituele aspect van vitaliteit is vaak niet het eerste waar mensen aan (willen) denken. Maar het wordt wel steeds gangbaarder. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de ontwikkeling op het gebied van mindfulness, yoga en meditatie. Steeds meer mensen zien dat dit soort spirituele ontwikkeling ook laagdrempelig en praktisch kan. Deze activiteiten staan bekend om je te helpen te ontspannen, onthaasten, relativieren en waarderen.

Belangrijke vitaliteit factoren

Op welke gebieden kan je werken aan vitaliteit en welke factoren zijn van invloed? Het lastige aan die vraag is dat iedereen vitaliteit anders beleeft. De een voelt zich beter door iedere dag te sporten, terwijl iemand anders nieuwe energie opdoet door soms even alleen te zijn en een boek te lezen. Eigenlijk is dat positief. Want het betekent dat iemand precies de eigen invulling kan geven aan dit onderwerp.

Een aantal factoren komen altijd terug

Ondanks het feit dat iedereen van andere dingen vitaal wordt, zijn er een aantal factoren die voor een groot deel van de bevolking erg belangrijk zijn. Deze factoren komen uit verschillende onderzoeken naar voren als het meest relevant. We behandelen er een paar in willekeurige volgorde:

Factor 1: Regie over je leven

Hoe meer regie je hebt over je eigen leven, hoe vitaler je bent. Met regie over je leven bedoelen we dat je in staat bent om eigen doelen te bepalen, je eigen agenda te bepalen en te doen wat je echt graag wilt en belangrijk vindt. Met regie over je leven ervaar je meer geluk. Je wordt niet geleefd en hebt het idee dat je jouw leven zelf in de hand hebt.

Factor 2: Sport en beweging

Sport en beweging is goed voor je. Sporten en bewegen is goed voor je bloedsomloop, ademhaling, spieren, gewrichten en botten. Het heeft een positieve invloed op je weerstand en helpt om stress kwijt te raken. Daarnaast merk je het vaak ook nog, in positieve zin, aan je gewicht. Sport en beweging zijn dus goed voor zowel je lichamelijke als je geestelijke gesteldheid. Het draagt in grote mate bij aan vitaliteit.

Factor 3: Gezonde voeding

Gezond en gevarieerd eten vinden veel mensen steeds belangrijker. Gezonde voeding draagt bij aan vitaliteit. Je versterkt je lichamelijke gesteldheid, verkleint de kans op ziekte en verhoogt je energieniveau.

Factor 4: Voldoende herstel

Slaap en ontspanning zijn nodig om voldoende te herstellen van alle activiteiten en stress die iemand gedurende de dag te verduren krijgt. Door regelmatig een herstelmoment of een pauze te nemen, krijg je nieuwe energie. Naast dat je gedurende de dag voldoende rustmomenten pakt, is ook voldoende en kwalitatieve slaap belangrijk om goed te kunnen herstellen. Te weinig slaap heeft een directe impact op vitaliteit.

Factor 5: Sociaal – maatschappelijke omgeving

Met de sociaal – maatschappelijke omgeving worden onder andere werk, inkomen, thuissituatie, vrijetijdsbesteding en sociale contacten bedoeld. De sociaal - maatschappelijke omgeving is van directe invloed op fysieke gezondheid en vitaliteit. Zijn er fricties of discrepanties in deze omgeving, dan merk je dit aan je energieniveau. Zoals bijvoorbeeld de stress die financiële problemen met zich mee kunnen brengen of welke invloed ruzie met je geliefde op je heeft.

Factor 6: Voldoende tijd voor wat je gelukkig maakt

Voldoende tijd vrijmaken om dingen te doen waar je gelukkig van wordt is belangrijk. Want doen wat je gelukkig maakt zorgt ervoor dat je al direct een vitaler gevoel krijgt. Bijvoorbeeld tijd om te ontspannen, tijd met vrienden of het beoefenen van een hobby. Je beïnvloedt je vitaliteit daar positief mee. (6)

2. Wat is het verband tussen vitaliteit, werkdruk en werkplezier?

Vitaliteit wordt in veel modellen gebruikt als graadmeter om burn-out klachten te meten, zoals het OLBI model (Oldenburg Burnout Inventory), Maslach Burnout Inventory (MBI) en Copenhagen Burnout Inventory (CBI) (7, 11, 12). Hierin is vitaliteit één van de onderdelen van bevlogenheid, wat in de literatuur gelinkt wordt aan werkdruk en werkplezier (7). Zo beschrijft Boot dat bevlogen medewerkers ondanks een hoge werkdruk, lange werkdagen en het leveren van veel inspanning geen burn-out klachten vertoonden en plezier beleefden in hun werkzaamheden (9). Daarentegen stelt Bakker dat bij opgebrachte medewerkers na verloop van tijd de bevlogenheid afnam, omdat hun vitaliteit is omgeslagen in vermoeidheid en het enthousiasme is afgenomen (7). Er is veel onderzoek gedaan naar de gevolgen van werkdruk, maar het blijkt niet altijd duidelijk welke gevolgen werkdruk heeft, omdat dit voor medewerkers zowel positief als negatief kan uitpakken.

Zoals eerder beschreven staat vitaliteit niet alleen voor fysiek fit zijn, maar Kroon, Meyers & van Woerkom beschrijven wel een relatie tussen lichaamsbeweging en burn-out klachten en werkgerelateerde vermoeidheid. Deze relatie werkt twee kanten op; meer lichaamsbeweging toonde meer positieve emoties, waaronder een gevoel van vitaliteit. Echter bleek ook dat wanneer de werkgerelateerde vermoeidheid hoger wordt, het animo om te gaan bewegen afneemt (8).

TNO en de VU Amsterdam geven aan dat er een shift ontstaat van het reduceren van klachten naar het vergroten van functioneringsmogelijkheden. Men gaat ervan uit dat hoe vitaler een medewerker is,

hoe groter de belastbaarheid (10). Uit een onderzoek van Bakker blijkt dat bevlogen, en dus vitalere medewerkers, beter presteren omdat zij gezonder zijn en meer positieve emoties ervaren. Hiermee lijkt de link naar werkplezier gelegd te zijn (7).

Echter, zoals hierboven beschreven wordt in de literatuur zowel een positief als negatief verband tussen vitaliteit, werkdruk en werkplezier beschreven. Omdat vitaliteit vaak geschaard wordt onder 'bevlogenheid' is het moeilijk hier een conclusie aan te hangen.

3. Wat is de relatie tussen vitaliteit en verzuim?

Zoals eerder beschreven in de definitie blijkt dat het bij vitaliteit gaat om levenskracht en energie. In het verlengde daarvan ligt dat vitale en gelukkige medewerkers zorgen voor minder verzuim en meer productiviteit. Uit een onderzoek van SmartVitaal blijkt dat vitale medewerkers zorgen voor een reductie van 20% van het ziekteverzuim (13).

Ondanks dat vitaliteit voor een groot deel wordt beïnvloed in de privé sfeer van een medewerker, heeft ook een werkgever een belangrijke rol in het op peil houden van de vitaliteit van een medewerker. Zeker in relatie tot verzuim en de daaropvolgende verzuimkosten voor een werkgever.

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal voor een werkgever. Het is dus belangrijk dat met zorg wordt omgegaan met dit kapitaal. Gezonde medewerkers maken een organisatie succesvoller. Een omgeving waarin gezond- en fitheid wordt gestimuleerd (in de breedste zin des woords) is daarom niet alleen belangrijk, maar creëert ook een sneeuwbal effect. Medewerkers die zich vitaal voelen, ontwikkelen zich, voelen zich meer betrokken, voelen zich fysiek en mentaal sterker en daar profiteert een werkgever van. Zowel in productiviteit als in het voorkomen van uitval. Vitale medewerkers zijn minder vatbaar voor bijvoorbeeld griep, rugklachten en (langdurig) mentaal verzuim. (14)

Door middel van preventie is vitaliteit van medewerkers te behouden en uitval te voorkomen. Preventie is een effectieve manier om verzuimreductie en medewerkerstevredenheid te creëren. Hier heeft een werkgever een belangrijke rol in. Medewerkers vertonen of uiten vaak, voorafgaand aan uitval, diverse signalen aan collega's of in gedrag zoals minder vrolijk of minder energiek zijn of al diverse keren (kort) ziekmelden. Aandacht hiervoor, maar met name aandacht voor preventie en vitaliteit, kan dit voorkomen of verminderen. Want wie lekker in zijn vel zit, gaat sneller met plezier naar werk, voelt zich lekkerder en kan meer aan zowel privé als op werk. Inspelen op de behoeften van medewerkers, betrokkenheid en oprechte interesse zijn hierin belangrijk om te kunnen achterhalen welke factoren van vitaliteit voor medewerkers het meest van belang zijn.

Kortom, werkgevers die zich richten op preventie en niet alleen reageren op 'de signalen' zorgen voor weerbare en vitale medewerkers. Zij zullen een hogere mate van werkplezier ervaren en hogere productiviteit. Dit leidt tot minder verzuim. (15)

4. Wat is de relatie tussen vitaliteit en uitstroom?

Medewerkers die zich vitaal voelen, voelen zich niet alleen gezonder maar ook meer betrokken bij een organisatie en ervaren een hogere mate van bevlogenheid. Mercer heeft onderzocht dat bij een gevarieerd welzijnsprogramma 35% van de medewerkers minder geneigd is om een andere baan te zoeken. Hierbij kan worden ingestoken op de vier eerder genoemde aspecten van vitaliteit: fysiek, mentaal, sociaal-emotioneel en spiritueel. (16, 17, 18) Dit heeft onder andere te maken met bevlogenheid. Bevlogen medewerkers halen voldoening uit hun werk en zijn trots op wat ze doen. Ze ervaren dat ze betekenisvol werk doen en hebben hier plezier in. (19)

Uit een onderzoek van Berenschot blijkt dat een (te) hoge werkdruk één van de voornaamste oorzaken van onvoorziene uitstroom is. Door personeelstekorten en (hoog) verzuim, komt meer druk te liggen op medewerkers. Mede hierdoor neemt het verzuim weer toe, waardoor de werkdruk oploopt en een negatieve spiraal ontstaat. Op beide aspecten speelt vitaliteit een rol en kan van positieve invloed zijn, enerzijds in weerbaarheid en anderzijds in het voorkomen van verzuim. Hierbij kan het professionaliseren van HR-functies in hun rol om behoud en inzetbaarheid van medewerkers te verbinden aan strategische doelstellingen en hierop actie te ondernemen, ondersteunen. Daarnaast is het ook aan leidinggevendenden om medewerkers te stimuleren, aandacht te geven en ondersteuning op maat te bieden waarmee ook het eigenaarschap en proactief gedrag gestimuleerd wordt. Medewerkers hebben immers zelf ook de verantwoordelijkheid om hun eigen werk 'leuk' te maken en te houden. (20)

Het belang van vitaliteit in (werk)geluk wordt steeds meer ingezien door organisaties. 64% van HRM professionals geeft aan dat hun organisatie zich inzet om medewerkers te stimuleren gezond en vitaal te leven met als doel 'vitaal de eindstreep halen'. Hierbij is een investering voor lange termijn belangrijk, waarbij medewerkers zelf ook het belang gaan inzien. Advies is bijvoorbeeld ook om het mee te nemen in jaargesprekken: wat doen werkgever en medewerker eraan om gezond, productief en met plezier aan het werk te zijn en blijven. (21)

5. Hoe kan vitaliteit ingezet worden als arbeidsvoorwaarde?

Tot 2040 neemt het aantal werkenden in Nederland af. In 2040 zal Nederland naar verwachting 3,9 miljoen inwoners in de AOW-gerechtigde leeftijd tellen, bijna 30% meer dan in 2016 (22). Daarbij wordt verwacht dat de groei van de beroepsbevolking tot 2040 afvlakt (23). Als gevolg van de vergrijzing moet een relatief kleinere groep van de beroepsbevolking de AOW uitkering van de gepensioneerden verzorgen. Dit heeft tot gevolg dat de pensioenleeftijd verhoogd wordt (24).

Omdat we dus langer moeten blijven werken, is vitaliteit of duurzame inzetbaarheid essentieel en dus een belangrijk onderdeel bij de werving & selectie.

In 2021 is onderzocht hoe werkgevers omgaan met het thema vitaliteit en welke impact een vitaliteitsprogramma heeft op de prestaties van medewerkers binnen de organisatie. Ruim zestienhonderd organisaties wereldwijd, waarvan 205 in Nederland, zijn bevraagd op diverse thema's rondom vitaliteit. Hieruit kwam naar voren dat in Nederland vitaliteitsinitiatieven voor 89% op de agenda staan. Zij denken dat de investeringen een positief effect hebben op de medewerkerstevredenheid en het behoud van medewerkers. 48% van de Nederlandse bedrijven had toen een vitaliteitsstrategie. Het blijkt dat een structurele visie op vitaliteit nog vaak ontbreekt.

Nederlandse werkgevers leggen momenteel veel nadruk op de relatie tussen vitaliteit en de 'war for talent'. Problemen bij het aantrekken van talent wordt gezien als hét onderwerp dat de business negatief kan beïnvloeden, meer dan veranderende marktomstandigheden en wet- en regelgeving. Werkgevers beseffen dat het niet langer voldoende is om een aantrekkelijk salaris te bieden om talent te werven. Wanneer iemand een nieuwe functie overweegt, zal hij of zij kijken naar het totaalpakket aan flexibele arbeidsvoorwaarden die geboden worden. De mate van flexibiliteit en ruimte om je eigen werkdag in te richten en voordelen op het gebied van gezondheid en beweging zijn zaken die een steeds belangrijkere rol spelen bij de keuze voor een werkgever (25).

Vitaliteitsprogramma's passen binnen het belang van gezondheid op de werkvloer omdat ze een positieve kijk gebruiken. Het doel is om vaardigheden te versterken en ontwikkeling op professioneel, sociaal en persoonlijk vlak te stimuleren. Dit kan gedaan worden door medewerkers op zo'n manier te faciliteren dat ze hun mentale, fysieke en emotionele bronnen optimaal leren benutten. Het bewuster

omgaan met energie, zingeving en persoonlijke groei is een veelbelovende manier om werkvermogen, duurzame inzetbaarheid en een hoge kwaliteit van leven te garanderen (26). Opties voor vitaliteitsprogramma's worden soms ook verplaatst naar flexibele arbeidsvoorwaarden. Hiermee zorgen werkgevers voor een zekere mate van betrokkenheid (27).

6. Wat is effectief in implementatie en communicatie over vitaliteit richting medewerkers?

Activiteiten die werkgevers ontplooiën om hun medewerkers te stimuleren tot gezond en productief langer doorwerken en het behoud van plezier in het werk, worden vitaliteitsmanagement genoemd. Vitaliteitsprogramma's worden vaak ingezet met als doel vaardigheden te versterken en ontwikkeling op professioneel, sociaal en persoonlijk vlak te stimuleren. Het is dus een middel om vitaliteit te bereiken bij zowel individuen als de organisatie. Vitaliteitsprogramma's passen ook goed bij de verschuiving die plaats heeft gevonden in het denken over arbeid en gezondheid, namelijk van het voorkomen van ziekte en verzuim (een negatieve invalshoek; pathogenese) naar het bevorderen van welbevinden en gezondheid (een positieve invalshoek; salutogenese). Het inbedden van een vitaliteitsprogramma in een organisatie heeft dus voordelen voor zowel medewerkers als werkgevers; een win-win situatie. (26)

In de literatuur vind je verschillende elementen om een vitaliteitsprogramma doelmatig in te zetten. Hieronder noemen we de elementen die de onafhankelijke onderzoeksorganisatie TNO benoemt in haar rapport over Integraal Gezondheidsmanagement:

- **Gezondheid is ingebed als strategisch thema**
Gezondheid is een kernwaarde en ingebed en verankerd in beleid, middelen zijn geïntegreerd en er zijn voldoende financiële middelen.
- **Een gezond primair proces**
Gezondheid van medewerkers staat voorop. Zij hebben voldoende invloed en regie op het werk.
- **Gezonde fysieke en mentale (werk)omgeving**
Er is een gezonde en veilige werkomgeving en medewerkers zijn zich bewust van gezond en veilig werkgedrag. Daarnaast participeren ze bij beslissingen. De wijze van leidinggeven is afgestemd op de behoeften. Zowel medewerker als leidinggevende is verantwoordelijk voor een gezonde werksfeer. In communicatie komt zowel inhoud als resultaat naar voren.
- **Gezonde mensen**
Er is aandacht voor gezondheid in de dagelijkse werkzaamheden, er zijn voldoende ontwikkelingsmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden zijn afgestemd op de situatie van de medewerker en de werkgever voorkomt actief uitval.
- **Gezonde relatie met de directe leefomgeving**
Werkgever steunt milieu, maatschappelijke, culturele, sociale, gezondheids- en welzijnsinitiatieven.
- **Gezonde producten en/of diensten**
Producten en diensten dragen bij aan de gezondheid van klanten. (28)

(Voor het opstellen van een vitaliteitsaanpak in een routekaart (zie H.4), is bovenstaande informatie gebruikt en is gezondheid vertaald naar vitaliteit. Dit omdat gezondheid en vitaliteit gerelateerd zijn aan elkaar, dezelfde aanpak kan worden gehanteerd en we voor de routekaart ingaan op preventie voor vitaliteit).

Wat is nodig om deze methodiek in te voeren?

- Draagvlak creëren voor gezondheidsbeleid;
- Structuren opzetten;
- Behoeften vaststellen;
- Gezondheidsbeleid ontwikkelen;
- Gezondheidsbeleid uitvoeren;
- Evalueren;
- Het beleid aanpassen en verankeren. (29)

Omdat werknemers als het kapitaal van de onderneming wordt gezien (30), benadrukken we het bereiken en ondersteunen van de medewerkers met een vitaliteitsprogramma hieronder.

Als medewerkers het gevoel hebben dat vitaliteitsprogramma's erop gericht zijn om hen te helpen in de uitvoering van hun werk, is de kans groter dat ze er positief op reageren. De direct leidinggevende heeft hierin een cruciale rol, omdat hij/zij de organisatie plannen vertaalt en communiceert richting de medewerkers. Men stelt dan ook dat er goede aandacht moet zijn voor hun positionering en de wijze van communicatie richting de medewerker. Vanwege individuele verschillen (bv. cultuur, levensfase) hebben medewerkers verschillende behoeften als het gaat om hun gezondheid. Het inspelen op persoonlijke problemen en risico's blijkt een grotere stimulans tot gedragsverandering dan wanneer informatie over algemene gezondheidsrisico's wordt gegeven.

In een onderzoek vanuit de universiteit van Wageningen wordt gesproken over coaching van medewerkers op gezondheid door motivational interviewing (evidence based methodiek) die inzicht en handvatten geeft om de motivatie van mensen te vergroten en meer resultaten te boeken bij gedragsverandering (31). Reviews en meta-analyses laten zien dat motivational interviewing effectief werkt om gezondere leefgewoonten, meer lichaamsbeweging en stoppen met roken bevordert. Tevens werkt het effectief in het verbeteren van de fysieke en mentale status op de werkplek (26).

Het is belangrijk om ook oog te hebben voor team- en organisatorische interventies. Het bevorderen van samenwerking in en tussen teams kan de mate waarin medewerkers autonomie, competentie en sociale verbondenheid ervaren bevorderen en daarmee hun beleving van vitaliteit vergroten (32).

7. Welke (psychosociale) factoren bevorderen vitaliteit?

Om antwoord te geven op deze vraag is het goed om de definitie van psychosociale factoren te weten: Psychosociale factoren zijn factoren die ons gedrag beïnvloeden. Het psychosociaal functioneren is het eigen functioneren in relatie met en tot anderen. Het is een veelomvattend aspect van de wijze waarop je het leven leeft en hoe je het beleeft (33). PWnet (34), een digitaal HR platform, geeft aan dat de volgende vier factoren, ongeacht de leeftijd, bepalend zijn voor de inzetbaarheid:

Balans werk en privé

Er wordt wetenschappelijk onderzocht hoe je kunt werken aan bevlogenheid. Men vraagt zich ook af hoe effectief een werkdag kan zijn van 7 tot 7. Uit het onderzoek komt naar voren dat balans een cruciale factor is als het gaat om plezier hebben in je werk. Een goede balans zorgt voor lager ziekteverzuim en energiekere medewerkers. (34)

Betrokkenheid en waardering

Mensen willen graag ergens bij horen, betekenisvol werk doen en gewaardeerd worden. Dit is vaak net zo belangrijk als het salaris. Als medewerkers een compliment ontvangen, wordt hetzelfde gebied in de hersenen geactiveerd als bij het ontvangen van geld. Er wordt dopamine aangemaakt waardoor medewerkers zich blij, gemotiveerd en zelfverzekerd voelen. (34)

Persoonlijk leiderschap

Geef vertrouwen als het gaat om persoonlijk leiderschap. Alleen op die manier kunnen medewerkers zich ontwikkelen. Juist door fouten te maken, leert men. Als medewerkers het gevoel hebben dat ze kunnen groeien, verdienen ze zich terug. Geef ze bijvoorbeeld een nieuw project of laat ze een seminar bijwonen. (34)

Mobiliteit

Hier gaat het om de manier waarop medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Loopbaanpaden geven perspectief, maar creëren ook een werkomgeving waarin medewerkers flexibel kunnen bewegen en verder kunnen groeien (34). Een wetenschappelijk rapport over duurzame inzetbaarheid onderschrijft dit. Hierin wordt gesproken over voortdurend ontwikkelen en kennis en vaardigheden continu verbeteren, 'een leven lang leren' (35).

8. Wat is de meerwaarde van vitale medewerkers voor de organisatie?

In Nederland zijn diverse bedrijven die ondersteunende en informatieve producten leveren om vitaliteit van medewerkers te bevorderen en te zorgen voor:

- Meer zelfvertrouwen en motivatie
- Een positievere instelling
- Betrokkenheid voelen bij de organisatie
- Commitment naar de organisatie
- Verhoogde bereidheid zich in te zetten
- Meer plezier op werk (36)

Dit leidt tot een hogere medewerkerstevredenheid. Het stimuleren van een hoge medewerkerstevredenheid is de afgelopen jaren toegenomen, waarbij meer aandacht is voor vitaliteit, geluk en welzijn van medewerkers. Tevreden medewerkers zijn loyaler, productiever en beter in hun werk (37). Dit heeft effect op de volgende zaken:

Minder ziekteverzuim

Zowel fysiek als mentaal (bijvoorbeeld stress gerelateerd) ziekteverzuim verlaagt bij aandacht voor vitaliteit. Investeren in vitaliteitsbeleid zorgt voor 20% lager verzuim. (38)

Minder verloop

Direct effect op het verloop van medewerkers, is het investeren van geld en tijd in het aannemen van nieuwe medewerkers. Er moet een sollicitatieprocedure doorlopen worden door een recruitmentafdeling, manager, locatie medewerker en nieuwe medewerkers. De nieuwe medewerkers hebben standaard trainingen te doorlopen alvorens te kunnen starten. Dit heeft weer zijn weerslag op het rooster van de huidige medewerkers. Over ziekteverzuim en verloop is eerder dit rapport inhoudelijk dieper ingegaan.

(Zorg) kosten

Het onderzoek naar lagere (zorg) kosten is wisselend (36): investeren in programma's ter bevordering van vitaliteit kan zorgen voor minder verzuim, echter kosten de programma's zelf ook geld en deze zullen niet altijd kostendekkend effect hebben. Dit zal verschillen per organisatie en per programma, en mogelijk afhankelijk zijn van meerdere randzaken.

Hogere productiviteit

Het meten van productiviteit is net zo complex als vitaliteit (36) en de samenhang hiertussen is nog lastiger. Alsnog kunnen we hieronder wat zaken beschrijven die wel degelijk effect hebben op organisatie en medewerker:

- Hogere creativiteit en innovativiteit;
- Hogere nauwkeurigheid in werken;
- Hoger verantwoordelijkheidsbesef;
- Meer energie om proactief te zijn;
- Veerkracht: beter omgaan met tegenslag en snel oplossen van problemen (39);
- Veiligheid: mensen met een hogere vitaliteit zorgen voor minder veiligheidsincidenten (4).

Strategische voordelen

"Investeren in vitaliteit heeft directe voordelen en ook voordelen op langere termijn." Zo levert het publiciteit op, wordt de organisatie als werkgever aantrekkelijker en het ambassadeurschap van medewerkers groter. Een imago kwestie. "Nooit verkeerd, maar in een krappe arbeidsmarkt van strategisch belang". (40)

Kortom, vitale medewerkers dragen bij aan een gezonde, veerkrachtige en succesvolle organisatie op zowel operationeel als strategisch niveau.

1.2 Conclusie

In een sector die draait om zorg voor anderen, is het van cruciaal belang om de zorg voor de medewerkers zelf niet over het hoofd te zien. Het literatuuronderzoek toont aan dat de vitaliteit van medewerkers een gedeelde verantwoordelijkheid is van zowel werkgevers als medewerkers. Vitaliteit verwijst naar het algemene welzijn en de gezondheid van individuen, zowel op persoonlijk als professioneel vlak. Fysieke, mentale, sociaal-emotionele en spirituele gesteldheid kan door iedereen anders beleefd, maar factoren als regie over je leven, sport en beweging, gezonde voeding, voldoende herstel, sociale contacten en tijd maken voor zaken die je belangrijk vindt zijn voor veel mensen gelijk.

Vitaliteit wordt vaak gezien als onderdeel van bevlogenheid op het werk. Bevlogen medewerkers voelen zich gezonder en zijn meer betrokken bij hun organisatie, wat positieve effecten kan hebben op de productiviteit en de werkomgeving. Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het bevorderen van vitaliteit binnen hun teams. Ze kunnen persoonlijke situaties beter begrijpen en individuele benaderingen hanteren om gedragsverandering te stimuleren.

Vitaliteit is ook belangrijk bij werving en selectie. Organisaties moeten letten op het vermogen van kandidaten om autonoom te zijn en hoe ze omgaan met gezondheidsaspecten, naast traditionele criteria zoals salaris.

Om vitaliteit op de werkvloer te bevorderen, is een gestructureerde aanpak nodig. Hierbij moeten aspecten als draagvlak, beleidsontwikkeling, evaluatie en borging van vitaliteitsprogramma's in acht worden genomen. Het bevorderen van vitaliteit op de werkplek kan een win-winsituatie zijn, waar zowel de medewerkers als de organisatie er profijt van hebben. Het draagt bij aan een gezondere en productievere werkomgeving. Door gezamenlijke inspanningen te leveren en bewust te zijn van de impact van vitaliteit op oa. verzuim en uitstroom, kunnen stappen worden gezet om de algehele gezondheid van de sector te verbeteren en een veerkrachtige toekomst voor zorgprofessionals in Rotterdam te waarborgen.

2. Uitkomsten enquête

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksaanpak er is gebruikt, welke informatie dit heeft opgeleverd en hoe dit geïnterpreteerd kan worden. Hierbij is de focus op de gehouden enquête. Andere delen van het onderzoek zoals diepte interviews en literatuuronderzoek komen in de andere hoofdstukken aan bod.

2.1 Onderzoeksdesign en methode van dataverzameling

In de periode van 30 mei tot 24 juni 2023 is er bij twaalf van de dertien organisaties die hebben meegewerkt aan dit onderzoek en tevens onderdeel zijn van dRZ, een enquête afgenomen onder de medewerkers. De organisatie die hier niet aan deelnam had kortgeleden een medewerkerstevredenheidsonderzoek afgenomen, waardoor het paste om deze enquête onder de medewerkers te verspreiden. Wel hebben zij, net als de andere organisaties, reeds beschikbare data met betrekking tot vitaliteit aangeleverd bij de projectgroep.

Het doel van de enquête is het verzamelen van informatie rondom vitaliteit, vitaliteitstools en gerelateerde factoren. Hierbij is getracht zoveel mogelijk medewerkers binnen dRZ te bereiken, om de resultaten zo valide mogelijk te kunnen maken. Hiervoor is per organisatie nagegaan via welk communicatiekanaal de meeste medewerkers bereikt worden.

In totaal hebben 777 medewerkers de enquête ingevuld (respondenten). Er vanuit gaande dat 90% van de respondenten de populatie vertegenwoordigt, is er een foutmarge van toepassing van 3% (41).

Er wordt in de analyse een onderscheid gemaakt tussen medewerkers die laag scoren (1 of 2) op de uitvraag hoe vitaal zij zich voelen op de vlakken 'fysiek', 'mentaal', 'sociaal-emotioneel' en 'spiritueel' en die hoog scoren (4 of 5), op een schaal van 1 tot 5.

The image shows a survey form titled "Enquête 'Jouw vitaliteit en inzetbaarheid'". The text on the form includes:

Enquête 'Jouw vitaliteit en inzetbaarheid'

Jouw mening en beleving tellen! Deel je kennis, ervaring en behoefte door middel van de enquête op vitaliteit en inzetbaarheid, geïnitieerd vanuit De Rotterdamse Zorg (dRZ).

Doel van de enquête

Een van de strategische thema's vanuit dRZ is de vitaliteit beleving van onze medewerkers. De zorg verandert snel, de zorgvraag stijgt, terwijl het zorgaanbod afneemt. We hebben roeige tijden achter de rug als het gaat om Covid-19, we hebben te maken met knipste op de arbeidsmarkt en we zien een hoog percentage aan verzuim.

We vinden het heel belangrijk dat onze branch aantrekkelijk is, medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar zijn én hen daarmee te behouden voor de zorg. Jouw werkgever wil zich hiervoor inzetten en wil (nog) meer inzicht in de tools die bijdragen aan jouw beleving van vitaliteit. Door deze enquête in te vullen geef je ons input over welke tools voor jou belangrijk zijn en kunnen wij de deelnemende werkgevers van de Rotterdamse Zorg adviseren. We zullen ervoor zorgen dat de belangrijkste resultaten ook aan jou worden teruggekoppeld, bijvoorbeeld via intranet.

In de vragenlijst wordt onder andere ingegaan op:

- hoe vitaal je bent;
- in hoeverre je bekend bent met vitaliteitstools binnen jouw organisatie;
- of je wel eens gebruik maakt van deze aangeboden tools;
- en wat je eventueel nodig hebt voor een optimale vitaliteitsbeleving.

Wat is nog meer belangrijk om te weten?

- Het onderzoek loopt van 30 mei tot en met 16 juni 2023
- Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten
- Het onderzoek wordt uitgevoerd door een projectteam vanuit het LEFI talentenprogramma, geïnitieerd door dRZ.

Je mag de vragenlijst anoniem invullen. We behandelen de gegevens vertrouwelijk.

Veel dank!

Naams: _____
Projectteam LEFI

Algemene gegevens populatie

- Van de 777 respondenten, is 15% mannelijk en 84% vrouwelijk¹;
- Het overgrote deel is in de leeftijdscategorie 25-65 jaar, namelijk bijna 93%. Overige 7% is jonger of ouder dan 25 of 65 jaar;
- Ruim 69% heeft als hoogst genoten opleiding HAVO/ VWO/ MBO 2-4 of Bachelor;
- De meeste respondenten wonen samen of met gezin, namelijk ruim 80%;
- De VVT en Ziekenhuizen zijn met 78% het meest vertegenwoordigd in deze enquête;
- 53% van de respondenten heeft een zorgfunctie met direct patiënt- of cliënt contact;
- Een groot deel van de respondenten doet niet aan sport, namelijk bijna 32%. Gevolgd door 31% die 2-3 keer sporten;
- Het doen aan mentale ontspanning wordt door 28% van de medewerkers ca. 1 keer per week gedaan, gevolgd door 27.5% 'niet';
- Ruim 67% van de respondenten heeft aangegeven zich meestal vitaal te voelen.

¹ De enquête is grotendeels ingevuld door vrouwen, dit geeft mogelijk een vertekend beeld in de resultaten.

1. Wat is je geslacht

[Meer details](#)

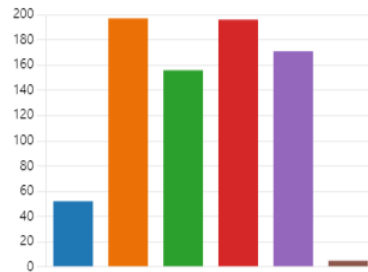
man	117
vrouw	655
anders	3
dat zeg ik liever niet	2



2. In welke leeftijdscategorie zit je

[Meer details](#)

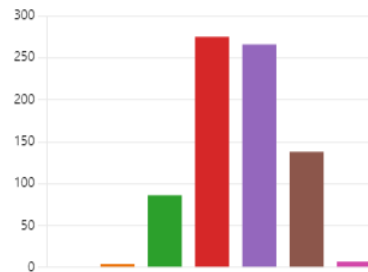
jonger dan 25 jaar	52
25-35 jaar	197
36-45 jaar	156
46-55 jaar	196
56-65 jaar	171
ouder dan 65 jaar	5



3. Wat is je hoogst genoten opleiding

[Meer details](#)

geen diploma	1
basisonderwijs	4
VMBO, HAVO / VWO onderbou...	86
HAVO, VWO, MBO2-4	275
bachelor (HBO / WO)	266
master (HBO / WO)	138
doctor, PhD	7



4. Ik woon

[Meer details](#)

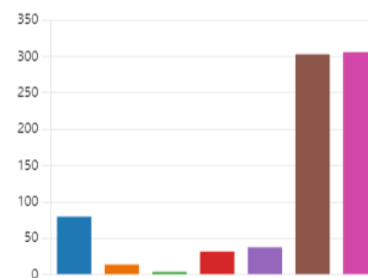
alleen	120
met partner	249
met gezin	376
anders	32



5. In welke branche ben je momenteel werkzaam

[Meer details](#)

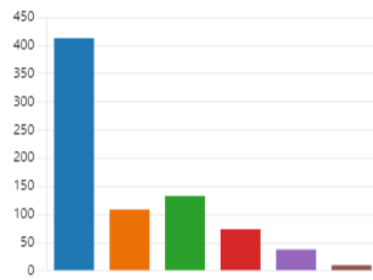
Geestelijke Gezondheidszorg (G...	80
Gehandicaptenzorg	14
Jeugdzorg	4
Revalidatie	32
Universitair Medisch Centrum	38
Verpleging, Verzorging en Thuis...	303
Ziekenhuis	306



6. In welke functiecategorie ben je werkzaam

[Meer details](#)

● zorg (direct patiënten- of cliëntc...	413
● zorgondersteunend	109
● staf	133
● medisch (behandelaar/ arts)	74
● facilitair/ diensten	38
● techniek	10



7. Hoe vaak sport je gemiddeld

[Meer details](#)

● 1 keer per week	183
● 2-3 keer per week	244
● meer dan 3 keer per week	102
● niet	248



8. Hoe vaak doe je iets aan mentale ontspanning (meditatie, yoga, wandelen)

[Meer details](#)

● 1 keer per week	221
● 2-3 keer per week	193
● meer dan 3 keer per week	149
● niet	214



10. Ik voel mij vitaal

[Meer details](#)

[Inzichten](#)

● altijd	28
● meestal	525
● soms	213
● nooit	11



2.2 Verbanden en conclusies

Wanneer ben je in jouw ogen vitaal?

Op deze vraag geven zowel respondenten met een hoge als lage vitaliteitscore de definitie zich sterk en fit voelen het meeste aan, respectievelijk 25% en 20%. Het bruisen van energie wordt voor beide groepen het minst vaak genoemd.

Fysieke, mentale, sociaal-emotionele of spirituele vitaliteit ten opzichte van 'je werk goed doen' en de aandacht vanuit de werkgever op deze vlakken.

De respondenten is gevraagd welk 'vitaliteits vlak' zij nodig hebben om het werk goed te doen en of daar voldoende aandacht aan wordt gegeven. Respondenten met een lage vitaliteitscore vinden de mentale gesteldheid het meest belangrijk (64%) en heeft meer aandacht nodig (49%). Van de respondenten met een hoge vitaliteitscore geeft 53% aan dat zij mentale gesteldheid het belangrijkste vinden en 42% dat fysieke gesteldheid meer aandacht moet krijgen. Opvallend is dat alle respondenten spiritualiteit het minst noemen.

Waardering

De respondenten geven 'gewaardeerd voelen op het werk' gemiddeld een 3,5 op een schaal van 1-5. Degenen die hoog scoren op vitaliteit voelen zich meer gewaardeerd, 4,7. Degenen die laag scoren een 2,5.

Werkplezier en werkdruk

Gemiddeld genomen geven de respondenten hun werkplezier een 7,2 op een schaal van 1 tot 10. Respondenten met een hoge vitaliteitscore geven hun werkplezier een 8,3 en medewerkers met een lage vitaliteitscore een 6,2. De hoogte van het ervaren van werkdruk wordt gemiddeld met een 6,5 beoordeeld op een schaal van 1 tot 10. Respondenten met een hoge vitaliteitscore beoordelen werkdruk met een 6 en met een lage score een 7. Op basis van deze uitkomsten kan er geconcludeerd worden dat er een verband is tussen vitaliteit en werkplezier en werkdruk. Voel je je vitaler, dan ervaar je meer werkplezier en minder werkdruk.

Nadat er aandacht is geweest voor werkplezier, is in kaart gebracht bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor het creëren van werkplezier. Uit dit onderzoek blijkt dat respondenten vinden dat de werkgever hier meer verantwoordelijk voor is dan zij zelf. Respondenten die meer werkplezier ervaren, vinden dat de verantwoordelijkheid hiervoor meer bij henzelf ligt. Degene die beneden gemiddeld werkplezier ervaren, zijn van mening dat de verantwoordelijkheid hiervoor meer bij de werkgever ligt. Ditzelfde is zichtbaar met betrekking tot de werkdruk. Respondenten die de werkdruk lager dan gemiddeld ervaren, vinden dat ze hier in grotere mate zelf verantwoordelijk voor zijn ten opzichte van respondenten die werkdruk hoger dan gemiddeld ervaren. Op basis van deze uitkomsten kunnen we concluderen dat er een causaal verband is tussen werkplezier en werkdruk ten opzichte van de verantwoordelijkheid (meer bij jezelf, of meer bij de werkgever).

Impact op vitaliteit

In de enquête is gezocht naar factoren die impact hebben op het gevoel van vitaliteit. Er is hierbij een onderscheid gemaakt tussen gezonder eten, meer sporten, meer vrije tijd en andere (leukere) werkzaamheden. De uitkomsten van respondenten met een lage vitaliteitscore verschillen nagenoeg niet met de uitkomsten van degenen met een hoge vitaliteitscore. Wel scoort in beide doelgroepen meer vrije tijd het hoogst (respect. 36% en 37%) en gezonder eten het laagst (respect. 8% en 9%).

Vitaliteits tools binnen organisatie

Van de 777 respondenten is 21% op de hoogte van de aangeboden vitaliteits tools binnen hun organisatie. Als we onderscheid maken tussen de respondenten die een hoge of een lage vitaliteitsscore hebben, is 30% van de respondenten met een hoge vitaliteitsscore op de hoogte en 13% van de respondenten met een lage vitaliteitsscore.

De tools die het meest worden ingezet zijn het fietsplan en de vertrouwenspersoon. Van yoga wordt het minste gebruik gemaakt.

19% van de respondenten vindt dat er voldoende aandacht wordt gegeven aan de aanwezige vitaliteits tools.

Onder de categorie 'andere' worden tools genoemd zoals fysiotherapie, rouwverwerking, en een barista.

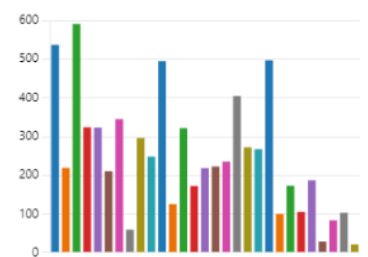
Op de vraag welke tool het meeste bijdraagt aan het gevoel van vitaliteit, geeft 17,5% van de respondenten aan dit niet te weten. De daaropvolgende top 3 bestaat uit:

1. Hybride werken 10%
2. Fietsplan 9%
3. Jaargesprek met leidinggevende 9%

24. Welke vitaliteitstools worden in jouw organisatie ingezet (meerdere antwoorden mogelijk)

[Meer details](#)

vertrouwenspersoon	537
hybride werken	219
fietsplan	591
psychische en mentale onderste...	324
fitness/sportschool/sportvoorzie...	323
budgetcoach	210
verlofuren kopen	345
peer support	59
trainingen, webinars, e-learning...	296
coaching	248
jaargesprek met leidinggevende	495
beleid op diversiteit en inclusie	126
loopbaanontwikkeling	322
beeldschermbril	172
onboarding/ introductiebijeenk...	218
werkplekonderzoek	223
deelname aan de Sterk in je wer...	235
arbodienst	405
bedrijfs maatschappelijk werk	272
arbo gerelateerde hulpmiddelen...	267
(griep)vaccinatie	497
ondersteuning bij verlenen van ...	100
risico inventarisatie & evaluatie ...	173
hulp bij stoppen met roken	105
personeelsrestaurant met goed...	187
yoga	29
mindfulness	83
weet ik niet	103
Andere	21



Vitaliteits vlakken worden versterkt door het gebruik van vitaliteitstools

De respondenten die aangeven op fysiek vlak te zijn versterkt, kozen vooral het fietsplan als vitaliteits tool. De respondenten die aangeven mentaal te zijn versterkt, hebben hierbij gebruikgemaakt van het jaargesprek als tool. Respondenten die op spiritueel vlak werden versterkt, kozen voornamelijk voor het hybride werken.

fysiek	235
mentaal	334
sociaal-emotioneel	188
spiritueel	20

Belang van vitaliteit en aandacht

Op een schaal van 1 tot 5 geven respondenten het belang van vitaliteit een 3,3. 19% van hen geeft aan dat er voldoende aandacht is voor het onderwerp binnen hun organisatie. 51% geeft redelijk (mag wel iets meer) aan en 30% vindt dat er niet voldoende aandacht wordt gegeven.

Respondenten met een lage vitaliteitsscore geven het belang van vitaliteit een 2,8, slechts 13% vindt dat er voldoende aandacht is voor vitaliteit. Respondenten met een hoge vitaliteitsscore geven het belang een 3,8 en 30% vindt dat er voldoende aandacht is voor vitaliteit.

Factoren met een positief effect

Respondenten met een hoge vitaliteitsscore geven uitdagend werk en gevarieerd werk aan als factoren die het meeste van invloed zijn op hun inzetbaarheid. Respondenten met een lage vitaliteitsscore geven contact met collega's meestal positief en gezellige sfeer op de werkplek aan.

Op basis van deze uitkomsten lijkt het of de respondenten met een hoge vitaliteitsscore de inhoud van het werk belangrijk vinden en de respondenten met een lage vitaliteitsscore arbeidsomstandigheden.

Vitaliteit en privé

Er is in de enquête gevraagd naar het verband tussen vitaliteit en privé factoren. Zowel respondenten met een hoge als lage vitaliteitsscore vinden dat het wonen op een plek die prettig wordt ervaren de meeste prioriteit heeft. Respondenten met een hoge vitaliteitsscore geven vaker aan dat lichamelijke en psychische gezondheid een belangrijke privé factor is. Respondenten met een lage vitaliteitsscore vinden het hebben van geen geldzorgen een belangrijke factor. 58% van de respondenten geeft aan dat privé gerelateerde factoren meer van invloed zijn op de vitaliteit dan werk gerelateerde of andere factoren.

2.3 Vervolgonderzoek

Op basis van de uitkomsten van deze enquête is nog onvoldoende duidelijk wat medewerkers het meeste helpt om zich vitaal te voelen. Derhalve heeft er een diepteonderzoek plaatsgevonden om dit te onderzoeken.

3. Diepteonderzoek

In het diepteonderzoek is door middel van diverse interviews ingegaan op de 6 factoren van vitaliteit. Eerst zal worden ingegaan op de factoren die zijn besproken tijdens de interviews, vervolgens wordt er ingezoomd op de factoren die aan bod zijn gekomen tijdens de focusgroep. Ten slotte komen de uitkomsten van de tweede enquête naar voren die zijn uitgezet met dezelfde 6 factoren.

3.1 Interviews

Tijdens het vervolg interview zijn onderstaande vragen voorgelegd aan de respondenten:

3.1.1 Opening: Wat doe jij op regelmatige basis, wat zorgt dat jij je vitaal voelt?

Er zijn een aantal factoren die door meerdere mensen worden genoemd die zij op regelmatige basis uitvoeren om een vitaal gevoel te hebben. De meest genoemde activiteiten vallen onder sport & bewegen. Onder sport worden voorbeelden genoemd zoals: fitness, yoga, zwemmen, zumba & wandelen. Een aantal anderen noemen bewegen als regelmatige activiteit, denk hierbij aan traplopen, wandelen in het gebouw, zit-sta-bureau en op de fiets naar werk. Ten slotte, wordt na een groot aantal losse antwoorden, de werk/privé balans als belangrijke factor genoemd.

3.1.2 Factor 1: Regie over je werkzaamheden (leven)

Wat er uitspringt is de mogelijkheid om regie te hebben over eigen agenda en werkzaamheden. Dit wordt nog verder versterkt door het invullen van flexibele werkdagen, werkuren en de inhoud van de werkzaamheden. De leidinggevende kan hier op inspringen door werkoverleggen met de medewerkers te houden. Het gevolg van het gebruik van tools is dat mensen zich niet ziek hebben gemeld, een betere balans ervaren in werk/privé, zich meer inzetten & een groter gevoel van vrijheid ervaren. Er kan nog winst worden behaald als de werkgever meer begrip heeft voor de werklust die iemand aankan als deze minder inzetbaar is, de werknemer meer invloed heeft op werkzaamheden die veranderen en er duidelijkheid is over waar de tools gevonden kunnen worden.

3.1.3 Factor 2: Sport & bewegen

De belangrijkste tools die hier worden genoemd zijn bedrijfsfitness en korting op de sportschool. Ook de aanwezigheid van het fietsplan helpt. Daarnaast helpt ook het motiveren van medewerkers, denk hierbij aan: nemen van de trap, gebruiken van de fiets en het meedoen aan een marathon. Wanneer deze middelen aanwezig zijn, geeft ongeveer de helft van de respondenten aan dat dit een positieve invloed heeft op bijvoorbeeld zelfvertrouwen, stressniveau, bewegen en het leegmaken van het hoofd. Winst kan nog worden behaald door meer variatie, informatie over het aanbod en een sportuurtje op werk.

3.1.4 Factor 3: Gezonde voeding

Er zijn enkele respondenten die aangeven tevreden te zijn met het aanbod op dit vlak, dit komt onder andere door het aanbod van fruit op het werk en een gezond aanbod van eten. Als gevolg voelen ze zich fitter. Een ander deel geeft aan minder tevreden te zijn over de tools. Vaak nemen ze dan zelf maar gezond eten mee. Zaken die hierbij kunnen helpen zijn: gevarieerd gezond aanbod, gezonde keuzes bij presentjes of hitte-protocollen, fruit op meer locaties, educatie over gezond eten of een grotere personeels koelkast.

3.1.5 Factor 4: Voldoende herstel

Een meerderheid geeft aan tevreden te zijn over de beschikbaarheid van de tools met ook een positieve invloed op hun vitaliteit en inzetbaarheid. Bijvoorbeeld door het houden van micropauzes, eigen agenda kunnen bepalen en mindfulness tools. Ruimte voor verbetering is er nog door in te zetten op meer tools voor meditatie, beperken van de schermtijd of het goed inregelen van pauzes zodat mensen deze niet overslaan.

3.1.6 Factor 5: Sociaal-maatschappelijke omgeving

De tools op dit gebied zijn breed en divers, een aantal geven aan dat een platform met online psychologen kan helpen. Andere genoemde tools gaan over mindfulness, veilig gevoel vanuit leidinggevende, betrokken & positieve werknemers en het organiseren van een BBQ. Als gevolg voelen medewerkers zich meer betrokken, gewaardeerd, ervaren meer werkplezier en een veilig gevoel. Wat verder nog kan helpen is meer open gesprekken over mentaal welzijn, ook bijvoorbeeld buiten de kaders door bijvoorbeeld een wandeling met de leidinggevende.

3.1.7 Factor 6: Voldoende tijd voor wat je gelukkig maakt

Ook hier lopen de antwoorden weer flink uiteen, online psychologen, extra tijd voor sporten, ouderschapsverlof, uitruil telefoon/tablet, werk-privé balans. Hierdoor voelen medewerkers zich weerbaarder.

3.1.8 Welke van de 6 factoren is het belangrijkste?

Er is een flinke diversiteit in de antwoorden, maar de meeste gekozen antwoorden zijn regie over je eigen werkzaamheden en de sociaal-maatschappelijke omgeving.

3.1.9 Is er behoefte aan een chatbot die helpt om een route te vinden voor jouw hulpvraag

De meerderheid geeft aan geen fan te zijn van het idee van een chatbot vanwege het onpersoonlijke karakter en de frustratie die hierbij ontstaat. Niet iedereen is sceptisch, maar er moet wel maatwerk worden geboden.

3.2 Focusgroep

Tijdens de focusgroepsessie zijn de volgende vragen aan de respondenten voorgelegd:

3.2.1 Wat heb jij nodig op je werkplek om het gevoel te hebben regie te hebben over jouw werkzaamheden en hoe kan jouw werkgever door middel van tools helpen bij het voeren van regie over jouw werk?

Medewerkers willen graag dat de werkgever met hen in gesprek gaat. Het is vooral maatwerk, bv rekening houden met levensfase/functie. Zelfroosteren / eigen agenda.

3.2.2 Denk je dat mensen die meer regie hebben over hun werk ook vitaler zijn?

Dit is wisselend per persoon, niet iedereen kan volledig eigen regie aan. Als je regie hebt, durf je misschien ook eerder een stapje terug te doen, of voel je je juist verantwoordelijk. Dit kan twee kanten op werken.

3.2.3 Denk je dat er een verband bestaat tussen betrokkenheid bij het werk en vitaal zijn?

Men geeft aan dat het waarschijnlijk wel zo is, maar mensen kunnen ook doorslaan in betrokkenheid.

3.2.4 Denk je dat de vitaliteit van jouw collega's de sfeer kan beïnvloeden op de werkplek?

Vooraf positiviteit, dit helpt misschien nog wel meer dan vitaliteit.

3.2.5 Hoe kan jouw werkgever door middel van tools dit positief beïnvloeden?

Leuke activiteiten met het team ondernemen. Iemand waar je mee kunt praten als er iets gebeurd is (laagdrempelig).

3.2.6 Mensen met een lage vitaliteitsscore (uit enquête) gaven aan een positieve sfeer en gezellige collega's belangrijk te vinden voor hun vitaliteit. Waar ligt dit aan?

Mensen met een lage vitaliteit zoeken het mogelijk qua verantwoordelijkheid eerder bij een ander dan bij zichzelf of nemen geen verantwoordelijkheid voor hun eigen vitaliteit. Lastige vraag.

3.2.7 Mensen met hoge vitaliteitsscore gaven aan dat uitdagend en gevarieerd werk veel invloed heeft op de inzetbaarheid. Waar ligt dit aan?

Mentaal uitgedaagd worden doet iets met je lichamelijke fitheid.

3.2.8 Hoe heeft voldoende tijd voor wat je gelukkig maakt invloed op jouw vitaliteit beleving en hoe kan de werkgever hier tools op inzetten?

Dingen die je leuk vindt geven energie, maken je blij en dus meer vitaal. Blijk van waardering vanuit werkgever: er moet aandacht zijn, in gesprek zijn met je medewerkers. Weten waar ieders talenten liggen. Persoonlijk opleidingsbudget, eigen keuze wat mensen gaan doen. Dit moet breed zijn, puur wat je leuk vindt.

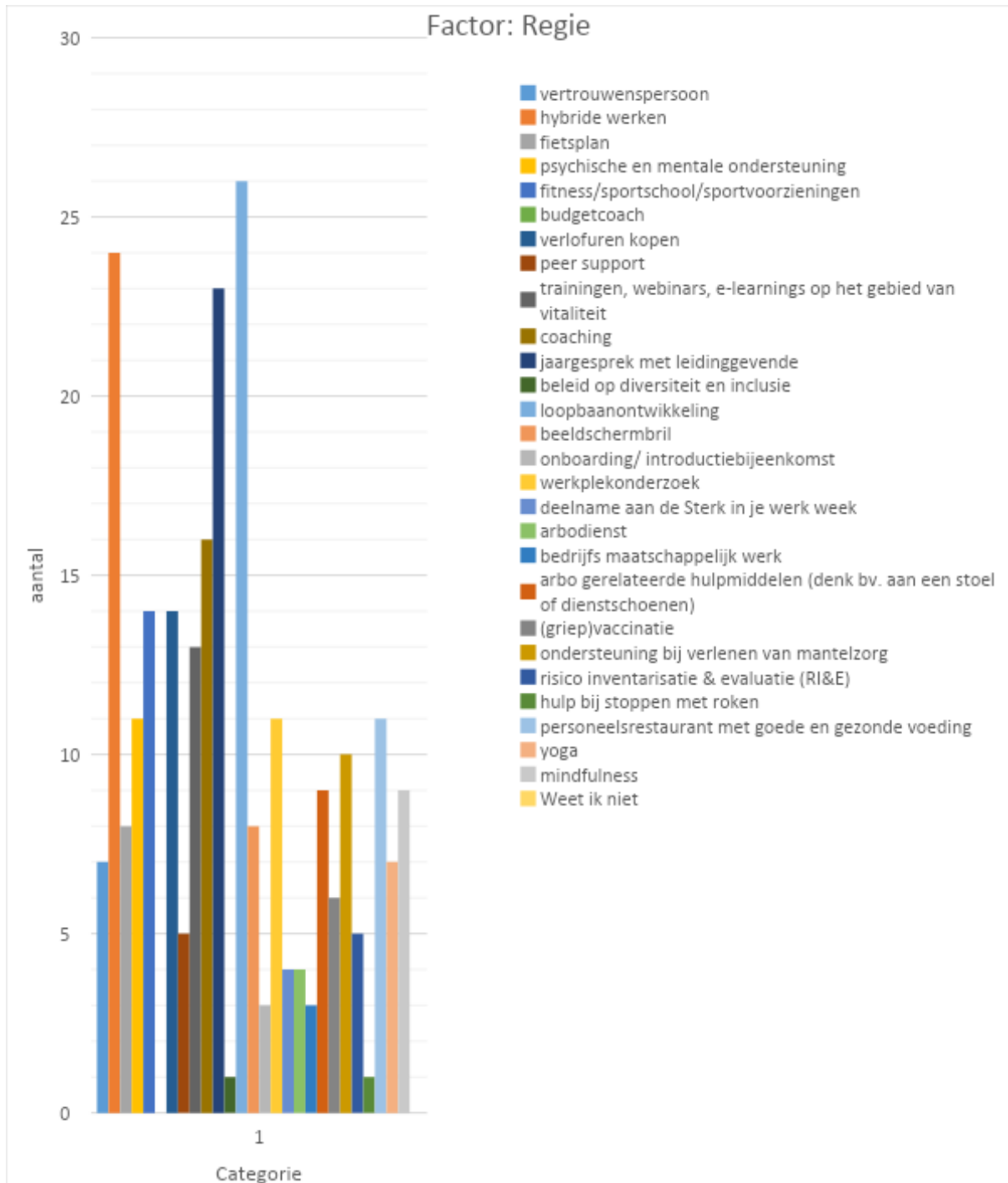
3.2.9 Uit de enquête kwam naar voren dat weinig mensen spiritualiteit belangrijk vinden in relatie tot vitaliteit. Waarom is het spirituele aspect van vitaliteit zo onbekend?

Ligt aan het woord, zweverig, los van hun werk. Ook is er in de maatschappij weinig aandacht voor spiritualiteit, dit werkt door hierin. Het voelt als een verloren onderwerp en organisaties en medewerkers zijn hier zoekende.

3.3 Vervolg enquête

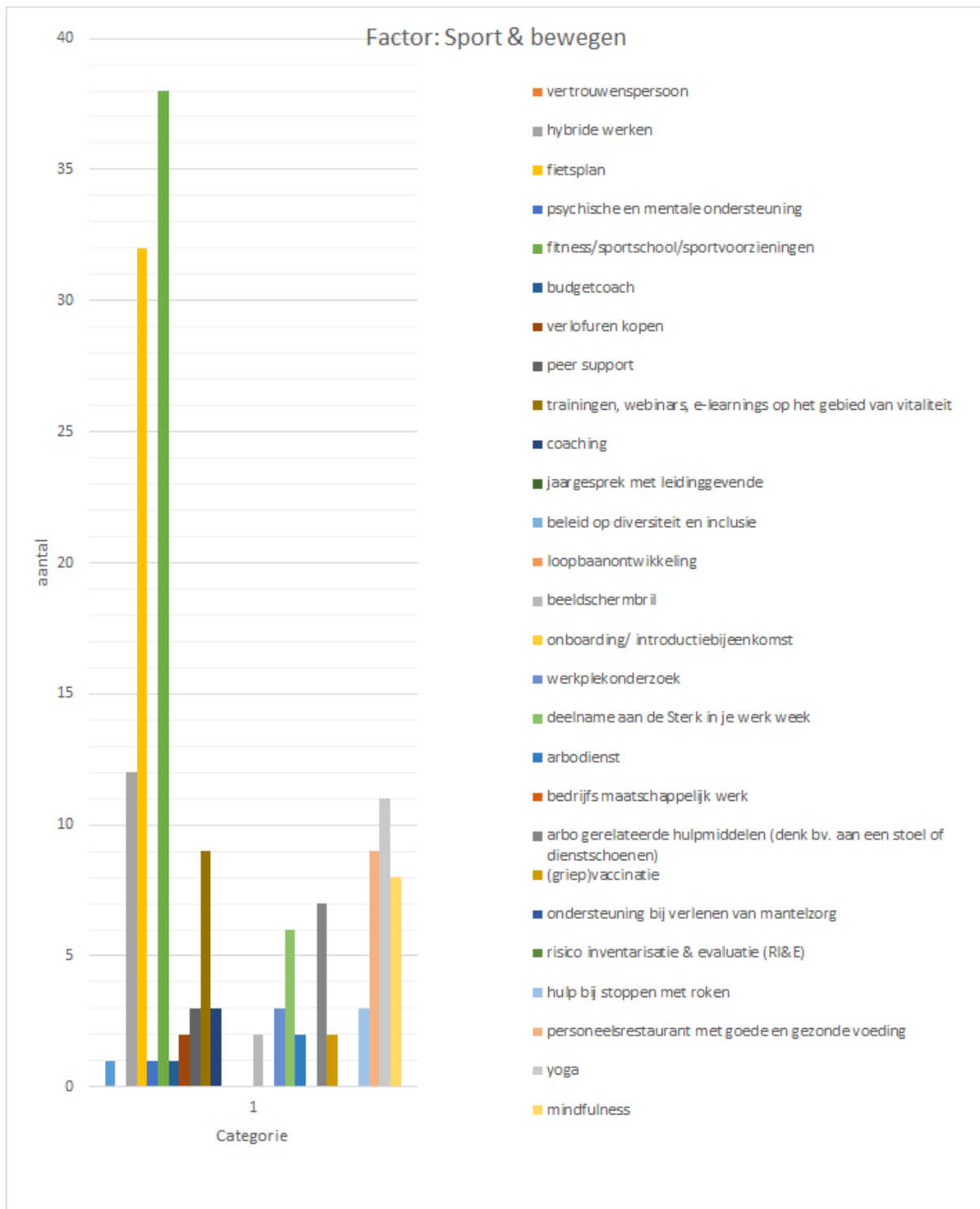
In vervolg op de interviews is een tweede enquête uitgezet. Daarin kwamen onderstaande vragen aan bod. Per vraag (factor) zijn conclusies beschreven.

3.3.1 Factor 1: Regie over je werkzaamheden (leven)



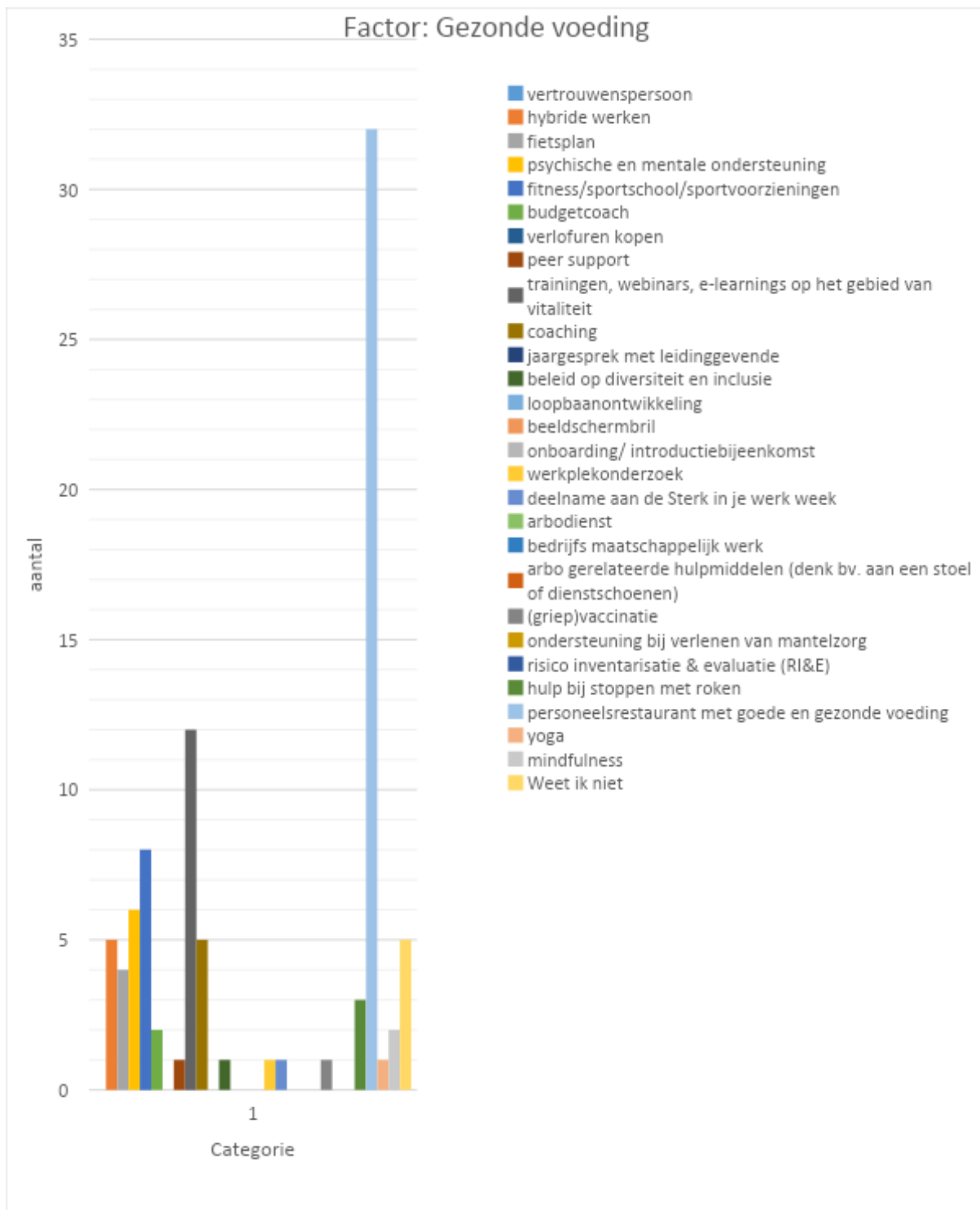
De belangrijkste tool is hier de loopbaanontwikkeling gevolgd door hybride werken en het jaargesprek door de leidinggevende. Er worden nog een aantal andere tools genoemd; meer persoonlijke waardering, slechthorende hulpmiddelen, positieve instelling, heldere regels rond pensioenleeftijd & tijd voor tijd.

3.3.2 Factor 2: Sport & bewegen



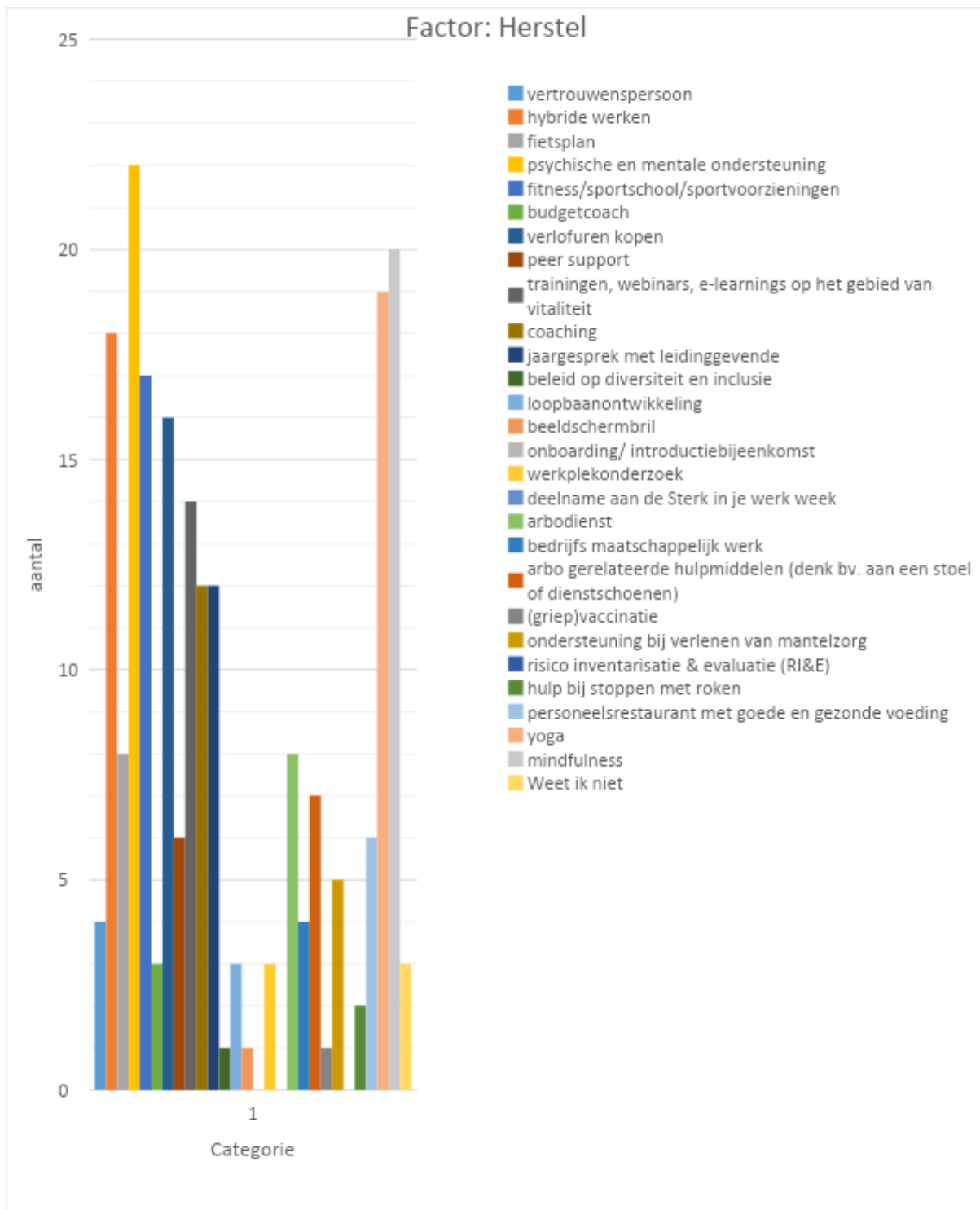
Er zijn 2 tools die er hier uitspringen, dat zijn de sportvoorzieningen & het fietsenplan. Er worden daarnaast nog een aantal andere tools in de vrije opties genoemd; bootcamp, periodieke sportactiviteiten, rekken & strekken onder werktijd, beweegstoelen, ruimte in de roosters om sport te kunnen plannen.

3.3.3 Factor 3: Gezonde voeding



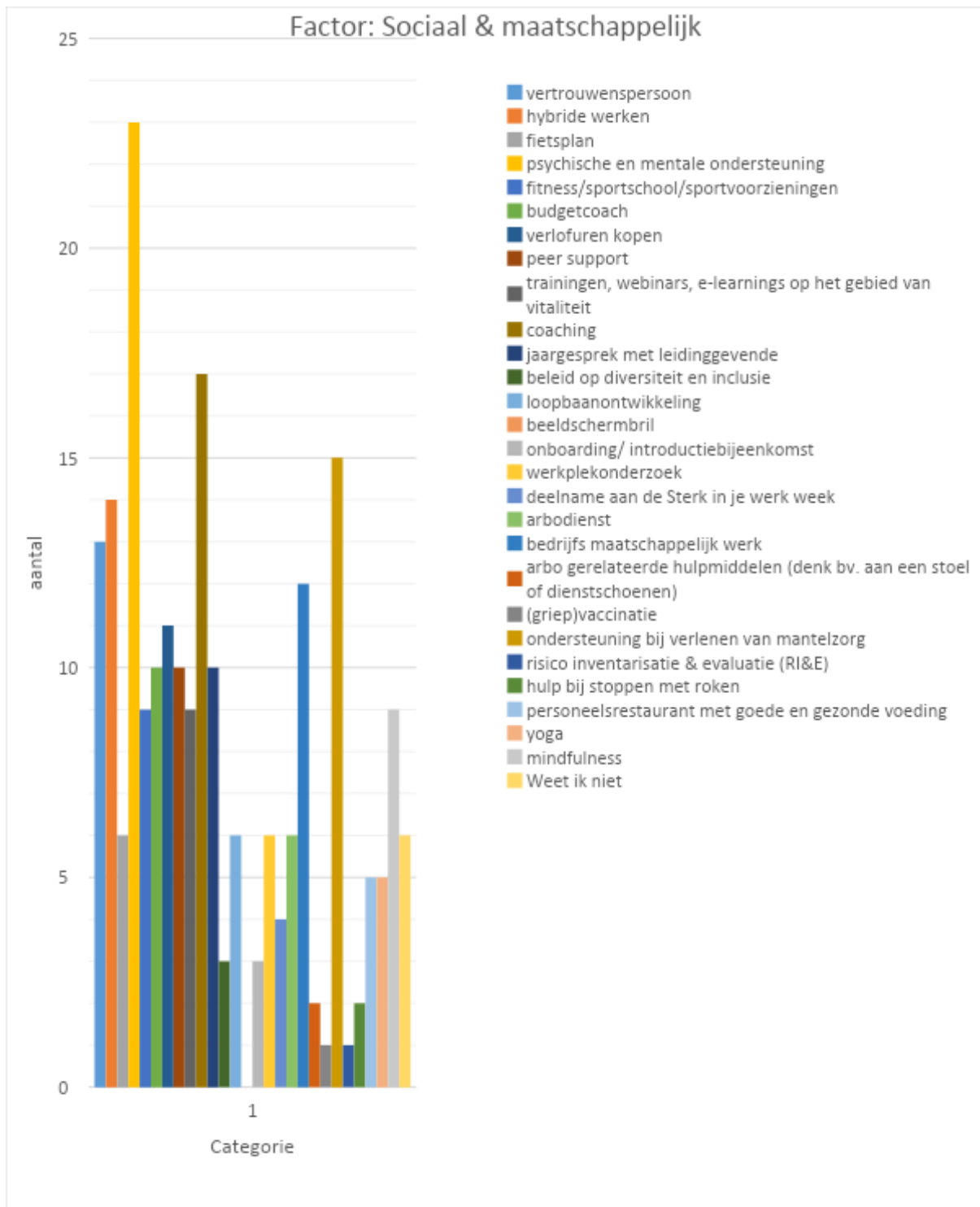
De tool om in te zetten op gezonde voeding is een personeelsrestaurant met goede en gezonde voeding. Er worden daarnaast nog een aantal andere tools genoemd; voorlichting over gezonde voeding, goed salaris, fruit op de werkplek, aanwezigheid van koelkast & magnetron en een voedingsdeskundige.

3.3.4 Factor 4: Voldoende herstel



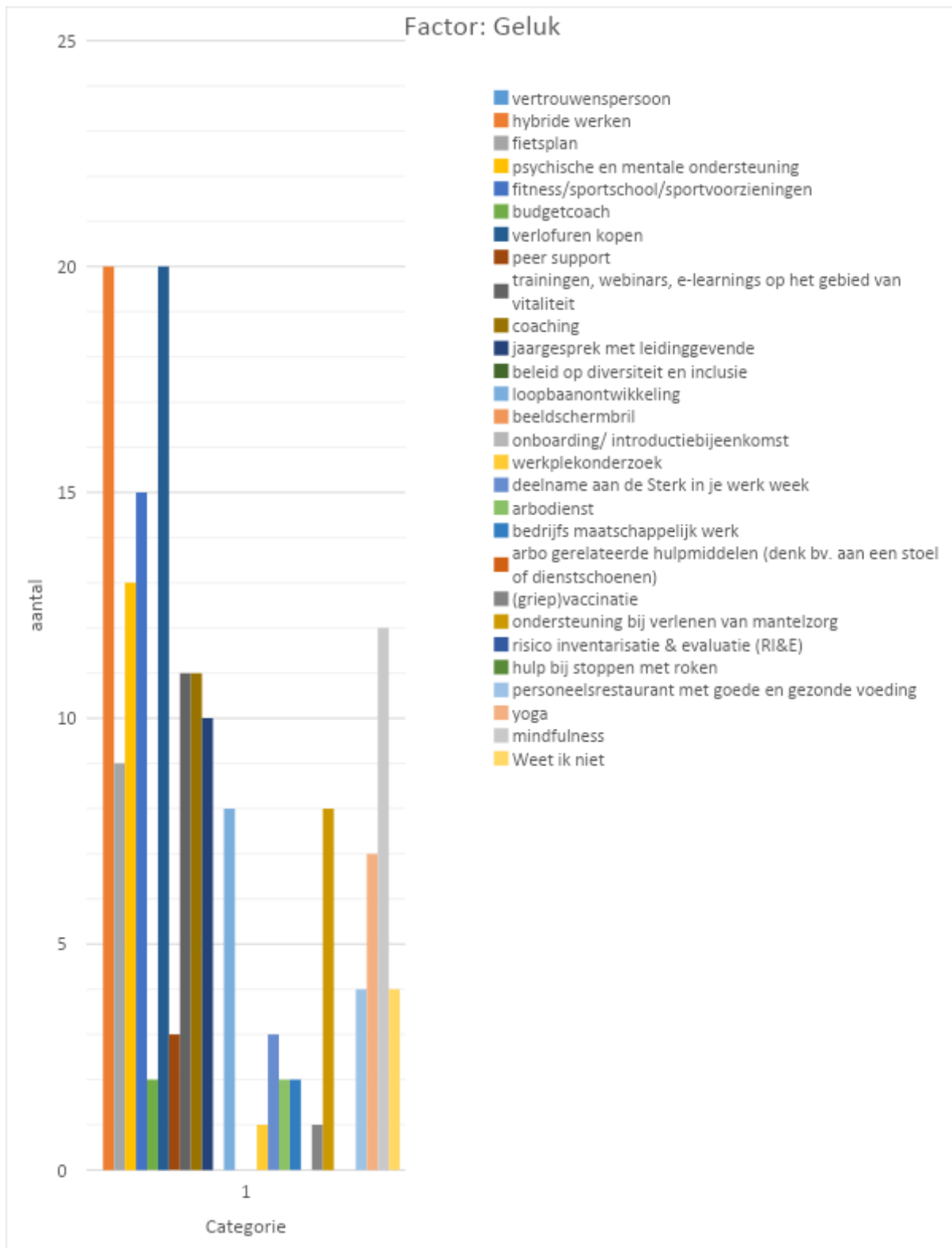
De tool die het meest invloed heeft is psychische en mentale ondersteuning gevolgd door mindfulness en yoga. Andere tools die nog worden genoemd zijn: kloppende roosters met meerdere vrije dagen achter elkaar, meditatie, minder werk gerelateerde stress, extra personeel, recht op onbereikbaarheid, ongestoord ziek kunnen zijn, overuren opnemen in tijd voor tijd.

3.3.5 Factor 5: Sociaal-maatschappelijke omgeving



De tools op dit gebied die het meest helpen zijn psychische en mentale ondersteuning, coaching en ondersteuning bij het verlenen van mantelzorg. Andere tools die worden genoemd zijn een fatsoenlijke pauzeruimte, meditatie, het recht om onbereikbaar te zijn, flexibele kinderopvang, regie op het rooster.

3.3.6 Factor 6: Voldoende tijd voor wat je gelukkig maakt



Er zijn 2 factoren die eruit springen uit de enquête bij deze factor, dat zijn hybride werken en verlofuren bijkopen. Gevolgd door sportvoorzieningen, psychologische & mentale ondersteuning en mindfulness. Er worden nog een aantal andere factoren ingebracht als extra opties, dit zijn: leuke dingen doen in je vrije tijd, eigen diensten inplannen, ziek mogen zijn zonder excessief gestoord te worden door de werkgever, verlof beleid aanpassen, ouderschapsverlof aanpassen & tijd voor tijd.

4. Resultaten

Het bovenstaande onderzoek heeft geresulteerd in een routekaart. De routekaart beschrijft een stappenplan voor een effectieve implementatie van een vitaliteitsaanpak en er wordt ingezoomd op de 6 factoren van vitaliteit.

4.1 Route vitaliteitsaanpak

In de literatuur wordt een integrale gezondheidsmethodiek beschreven op basis van literatuur, ervaring van onderzoekers en de praktijk bij bedrijven. Deze methodiek stellen we voor als leidraad en hulpmiddel voor het implementeren van een vitaliteitsaanpak binnen dRZ instellingen. Doelstelling is om de vitaliteit van medewerker en organisatie te bevorderen.

Uitgangspunten zijn:

- integrale benadering en effectiviteit van vitaliteit en kwaliteit op het werk komen organisatie, mens en omgeving ten goede;
- de vitaliteitsaanpak behelst naast risicobeheersing ook pro activiteit op continu verbeteren van vitaliteit en prestatie grote, actieve betrokkenheid van management/ leidinggevenden (voortrekkersrol) om vitaliteitsaanpak uit te dragen (met participatie van staf, uitvoerende medewerkers en vertegenwoordiging (OR));
- het betreft een continu proces dat zich ontwikkelt en aandacht krijgt, maar voortbouwt op bestaande bedrijfsvoering en activiteiten (organisatie voldoet aan minimale eisen van oa. arbo- en milieuwetgeving) en grijpt nieuwe kansen aan (twee sporen) à begin klein en werk verder uit naar het maximaal haalbare.



Afbeelding 1

Onderstaande stappen, zoals ook weergegeven in afbeelding 1 geven een gevorderd stadium weer:

1. Vitaliteit is een strategisch thema:

- **Beleid (op vitaliteit):** De intentie is doordringen in de gehele organisatie en valt onder kernwaarde. Dit uit zich ook in afstemming tussen arbo, verzuim en HRM.
- **Middelen:** De middelen voor vitaliteitsbeleid zijn opgenomen in de begroting als gevolg van een plan van aanpak met financiële indicatoren.
- **Structuur:** vitaliteit is een onderdeel van de bedrijfsvoering (vb. functieomschrijvingen, overlegstructuren).
- **Voortgang proces:** d.m.v. pdca cyclus.
- **Impact vitaliteitsbeleid op economische factoren en gezondheidsindicatoren:** verband tussen invulling en uitwerking zijn zichtbaar.
- **Innovatie:** innovatie op vitaliteit is structureel ingeregeld en bij (her)ontwerp heeft vitaliteit altijd aandacht.

2. Vitaliteit is onderdeel bij uitvoeren organisatiebeleid:

- **Planning van het werk:** medewerkers hebben invloed op tempo en hoeveelheid.
- **Functie-inhoud en takenpakket:** afgestemd op capaciteit van de medewerker en medewerker heeft inspraak.
- **Volwaardig werk:** medewerkers hebben een volwaardige functie (voorbereidend, uitvoerend, controlerend en organiserend).
- **Autonomie:** medewerkers zijn autonoom.

3. Fysieke en sociale werkomgeving:

Stimuleren van vitale werkomgeving:

- **Werkomgeving is op een gezonde en veilige manier vormgegeven**
- **Bij keuze en aanschaf materiaalgebruik wordt altijd rekening gehouden met de vitaliteit van medewerkers**
- **Medewerkers zijn zich bewust van vitaliteit en veilig gedrag en handelen daarnaar**
- **Participatie medewerkers**
- **Stijl van leidinggeven is afgestemd op behoeften, wensen en capaciteiten van medewerkers**
- **Aandacht voor goede en gezonde werksfeer (zowel management als medewerkers dragen hieraan bij)**
- **Communicatie over inhoud en resultaat op vitaliteit (van management naar medewerkers en vice versa)**

4. Vitale mensen:

Stimuleren van menselijk kapitaal:

- **Vitaliteit is geïntegreerd in dagelijks werkzaamheden**
- **Ontwikkelingsmogelijkheden worden actief gecreëerd**
- **Arbeidsvoorwaarden zijn afgestemd op de medewerker**
- **Proactief en preventief verzuimbeleid**

5. Gezonde relatie met de directe leefomgeving:

- **Verantwoordelijkheid milieu:** organisatie heeft proactief beleid op milieu verantwoordelijkheden.
- **Sociale verantwoordelijkheid:** organisatie steunt proactief maatschappelijke, sociale, culturele, milieu gerelateerde, vitaliteit gerelateerde en welzijnsinitiatieven.
- **Gezin en samenwerkingspartners:** organisatie heeft een actief beleid gericht op de vitaliteit van het gezin van de medewerkers en dienstverleners, samenwerkings- en ketenpartners.

6. Gezonde producten/ diensten:

- **Gezond product:** organisatie produceert vitale producten of diensten (of stimuleert dit bij andere organisaties) en draagt deze boodschap uit.
- **Gezonde klant/patiënt:** producten en diensten dragen bij aan de vitaliteit van klanten/patiënten.

4.2 Belangrijke factoren in vitaliteit

Belangrijke vitaliteit factoren

Feit is dat iedereen van andere dingen vitaal wordt. Toch zijn er een aantal factoren die voor een groot deel van de bevolking erg belangrijk zijn. Deze factoren komen uit verschillende onderzoeken naar voren als het meest relevant.



Regie over je leven

Hoe meer regie je hebt over je eigen leven, hoe vitaler je bent. Met regie over je leven bedoelen we dat je in staat bent om jouw eigen doelen te bepalen, je eigen agenda te bepalen en te doen wat je echt graag wilt en belangrijk vindt. Met regie over je leven ervaar je meer geluk. Je wordt niet geïrriteerd en hebt het idee dat je jouw leven zelf in de hand hebt.

Sport en beweging

Sport en beweging is goed voor je. Dat is voor iedereen wel duidelijk. Sporten en bewegen is goed voor je bloedsomloop, ademhaling, spieren, gewrichten en botten. Het heeft een positieve invloed op je weerstand en helpt om stress kwijt te raken. Daarnaast merk je het vaak ook nog, in positieve zin, aan je gewicht. Sport en beweging is dus goed voor zowel je lichamelijke als je geestelijke gezondheid. Het draagt in grote mate bij aan jouw vitaliteit.



Gezonde voeding

Gezond en gevarieerd eten vinden veel mensen steeds belangrijker. Een goed teken, want gezonde voeding draagt natuurlijk sterk bij aan je vitaliteit. Je versterkt je lichamelijke gezondheid, verkleint de kans op ziekte en verhoogt je energielevel. Gezonde voeding verbetert dus de kwaliteit van jouw leven.

Voldoende herstel

Slaap en ontspanning zijn nodig om voldoende te herstellen van alle activiteiten en stress die je gedurende de dag te verduren krijgt. Door regelmatig een herstelmoment of een pauze te nemen, krijg je nieuwe energie. Naast dat je gedurende de dag voldoende rustmomenten pakt, is ook voldoende en kwalitatieve slaap belangrijk om goed te kunnen herstellen. Te weinig slaap heeft een directe impact op je vitaliteit.



Sociaal maatschappelijke omgeving

Met je sociaal – maatschappelijke omgeving worden onder andere je werk, je inkomen, je thuissituatie, vrijetijdsbesteding en sociale contacten bedoeld. Jouw sociaal – maatschappelijke omgeving is van directe invloed op jouw fysieke gezondheid en vitaliteit. Zijn er fricties of discrepanties in deze omgeving, dan merk je dit aan je energielevel. Denk maar eens aan de stress die financiële problemen met zich mee kunnen brengen. Of welke invloed ruzie met je geliefde op je heeft.

Voldoende tijd voor wat je gelukkig maakt

Voldoende tijd vrijmaken om dingen te doen waar je gelukkig van wordt is belangrijk. Maar helaas blijft het in de hedendaagse rat race ook best lastig. Toch stimuleren we iedere medewerker om hieraan te werken. Want doen wat je gelukkig maakt zorgt ervoor dat je al direct een vitaler gevoel krijgt. Maak dus tijd vrij om te ontspannen, zoek vrienden op en beoefen die ene leuke hobby. Je beïnvloedt jouw vitaliteit daar positief mee.



Afbeelding 2

4.3 Uitwerking vitaliteitstools per factor

Regie:

Regie over je werkzaamheden (leven)

Gebbruik onderstaande informatie en vitaliteitstools op het onderdeel 'regie over je werkzaamheden (leven)'

Welke tools ondersteunen het meeste op dit onderdeel? Wat zeggen medewerkers (top 5)

- Loopbaan ontwikkelmogelijkheden
- Hybride werken
- Jaargesprek met leidinggevende
- Coaching
- (Gedeelde plek) Fitness, sportschool, sportvoorzieningen + Verlof kopen

Wat zeggen medewerkers nog meer?

Er is veel behoefte om regie te hebben over de eigen agenda en werkzaamheden door flexibele werkdagen en -uren en de inhoud van het werk. Het wordt als positief ervaren als leidinggevenden werkoverleggen hierop inregelen. De tools die medewerkers noemen bij ondersteuning op 'regie', is dat het uitval door verzuim kan voorkomen, men een betere balans ervaart in werk/ privé, zich meer inzet en een groot gevoel van vrijheid ervaart. Er kan winst worden behaald als de werkgever (nog) meer begrip heeft voor inzetbaarheid versus werklust, er meer invloed is op werkzaamheden die veranderen en duidelijkheid is over de vindbaarheid van ondersteunende vitaliteitstools.

Wat bieden organisaties oa. nog meer op deze factor

- 'Fit in de nacht' koerskaart
- Powernapstoelen en banken
- Vitaliteitspsycholoog en/of een vitaliteitsgesprek
- Ondersteuning bij verlenen van mantelzorg
- Mindfulness
- Inzet Preventiemedewerker
- Gesprekken over efficiënter werken/ werkdrukverlagings ('Let's talk workload')

Notities

Gezonde voeding



Gebruik onderstaande informatie en vitaliteitstools op het onderdeel 'gezonde voeding'

Welke tools ondersteunen het meeste op dit onderdeel?

Wat zeggen medewerkers (top 5)

- Personeelsrestaurant met goede en gezonde voeding
- Trainingen, webinars, e-learnings op het gebied van vitaliteit
- Fitness, sportschool, sportvoorzieningen
- Psychische en mentale ondersteuning
- (Gedeelde plek) Hybride werken + Coaching

Wat zeggen medewerkers nog meer?

Medewerkers werkzaam bij een organisatie met aanbod van fruit en gezond eten zijn tevreden over ondersteuning op dit onderdeel. Zij voelen zich hierdoor fitter. Er kan winst worden behaald door het aanbieden van een gevarieerd, gezond aanbod, fruit op meerdere locaties, gezonde keuzes bij presentjes, hitte-protocollen, educatie over gezond eten en voorzieningen om voeding gekoeld te houden.

Wat bieden organisaties oa. nog meer op deze factor

- Diëtiste
- Gezonde voedingsautomaten (Health Food Wall)
- Fruit op het werk
- Sterk in je Werk weken

Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sociaal maatschappelijke omgeving



Gebruik onderstaande informatie en vitaliteitstools op het onderdeel 'sociaal maatschappelijke omgeving'

Welke tools ondersteunen het meeste op dit onderdeel?

Wat zeggen medewerkers (top 5)

- Psychische en mentale ondersteuning
- Coaching
- Ondersteuning mantelzorg
- Hybride werken
- Vertrouwenspersoon

Wat zeggen medewerkers nog meer?

Medewerkers ervaren diversiteit aan tools op dit onderwerp en vinden het belangrijk dat leidinggevendenden een veilige werkomgeving creëren en (online) psychologen en betrokken en positieve collega's ondersteuning kunnen bieden op dit onderdeel. Op die manier voelt men zich gewaardeerd en wordt meer werkplezier ervaren. Er kan winst worden behaald op het voeren van gesprekken over mentaal welzijn of een keer een wandeling met de leidinggevende.

Wat bieden organisaties oa. nog meer op deze factor

- Hulp bij stoppen met roken
- Fitness, sportschool, sportvoorzieningen
- Budgetcoach
- Beleid op diversiteit & inclusie
- Introductiebijeenkomst/ onboarding
- Bedrijfs Maatschappelijk werk
- Goede doelen acties en duurzaamheidsinitiatieven

Notities

Sport en Bewegen



Gebruik onderstaande informatie en vitaliteitstools op het onderdeel Sport en Bewegen

Welke tools ondersteunen het meeste op dit onderdeel?

Wat zeggen medewerkers (top 5)

- Fitness, sportschool, sportvoorzieningen
- Fietsplan
- Hybride werken
- Yoga
- (Gedeelde plek) Trainingen, webinars, e-learnings op het gebied van vitaliteit + Personeelsrestaurant met goede en gezonde voeding

Wat zeggen medewerkers nog meer?

Medewerkers geven aan dat initiatieven, bijvoorbeeld het gebruik van een trap i.p.v. lift en het meedoen aan een marathon motiveert om te bewegen. Dit heeft tevens een positieve uitwerking op het zelfvertrouwen, stressniveau en het leegmaken van het hoofd. Er kan winst worden behaald door meer variatie en informatie over het aanbod en een sportuurtje op werk.

Wat bieden organisaties oa. nog meer op deze factor

- 'Sterk in je werk weken
- Arbo gerelateerde hulpmiddelen (bv. dienst schoenen)
- Inzet Preventiemedewerker
- Fysiotherapie

Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Voldoende herstel



Gebruik onderstaande informatie en vitaliteitstools op het onderdeel 'voldoende herstel'

Welke tools ondersteunen het meeste op dit onderdeel?

Wat zeggen medewerkers (top 5)

- Psychische en mentale ondersteuning
- Mindfulness
- Yoga
- Hybride werken
- Fitness, sportschool, sportvoorzieningen

Wat zeggen medewerkers nog meer?

Ook worden genoemd:

- verlofuren kopen
- coaching
- jaargesprek met leidinggevende
- trainingen, webinars, e-learnings op het gebied van vitaliteit

Medewerkers ervaren door de inzet van ondersteunende tools op dit onderdeel positieve effecten op de vitaliteit en inzetbaarheid en noemen als voorbeelden micropauzes, regie op hun agenda en mindfulness tools. Er kan winst worden behaald door meditatietools, schermtijdbeperking en sturing op het nemen van pauzes.

Wat bieden organisaties oa. nog meer op deze factor

- Werkplekonderzoek (preventie)
- Arbo gerelateerde hulpmiddelen (bv. beeldschermbril), een andullatiematras, nachtbrillen
- Hulp bij rouwverwerking, of peer support
- Slaapcoach
- Vitaliteitspsycholoog en/of een vitaliteitsgesprek
- Powernapstoelen en banken
- Generatiebeleid

Notities

Geluk: Voldoende tijd voor wat je gelukkig maakt



Gebruik onderstaande informatie en vitaliteitstools op het onderdeel 'voldoende tijd voor wat je gelukkig maakt'

Welke tools ondersteunen het meeste op dit onderdeel?

Wat zeggen medewerkers (top 5)

- Hybride werken
- Verlof kopen
- Fitness, sportschool, sportvoorzieningen
- Psychische en mentale ondersteuning
- Mindfulness

Wat zeggen medewerkers nog meer?

Medewerkers geven aan zich weerbaarder te voelen als werk- en privé situatie in balans zijn. Extra tijd voor sport, ouderschapsverlof en fiscaal voordeel bij meerkeuzemogelijkheden helpen hierbij.

Wat bieden organisaties oa. nog meer op deze factor

- Coaching
- Inzet PLB uren
- Yoga
- Opleidingsbudget (persoonlijk)
- Werkgeluk initiatieven

Notities

Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek heeft zich gericht op het definiëren van vitaliteit, de impact hiervan op andere aspecten zoals verzuim, uitstroom en werkplezier en met name op wat vitaliteit betekent voor medewerkers werkzaam binnen dRZ en hoe hun vitaliteitsbeleving verbeterd kan worden.

De hoofdvraag van het onderzoek luidde als volgt: “*Welke tools helpen bij het zichtbaar verbeteren van de vitaliteitsbeleving van de Rotterdamse zorgmedewerkers?*” Om deze vraag te beantwoorden, is een literatuuronderzoek verricht en een kwalitatief onderzoek, waarvoor enquêtes en diepte-interviews zijn afgenomen en een focusgroep sessie heeft plaatsgevonden met medewerkers van Rotterdamse Zorginstellingen.

Bij vitale medewerkers gaat het om de mate waarin medewerkers met energie, fitheid en levenskracht hun werk uit kunnen en willen oefenen, nu en in de toekomst. Vitaliteit wordt verdeeld in: fysiek, mentaal, sociaal-emotioneel en spiritueel. Een aantal factoren zijn van invloed op vitaliteit:

- Regie over je leven
- Sport en beweging
- Gezonde voeding
- Voldoende herstel
- Sociaal- maatschappelijke omgeving
- Voldoende tijd voor wat je gelukkig maakt

Ondanks dat vitaliteit voor een groot deel wordt beïnvloed in de privé sfeer van een medewerker, heeft ook een werkgever een belangrijke rol in het op peil houden van de vitaliteit van een medewerker. Medewerkers zijn immers het belangrijkste kapitaal voor een werkgever. Door middel van preventie is vitaliteit van medewerkers te behouden en uitval te voorkomen. Daarnaast heeft vitaliteit positieve invloed op (het gevoel) van werkdruk, bevlogenheid en medewerkerstevredenheid. Strategische doelstellingen en een actieve rol voor HR kunnen positief bijdragen aan de vitaliteitsbeleving van medewerkers. Zodra het belang van vitaliteit wordt ingezien, kan men aan de slag met vitaliteitsmanagement en vitaliteitstools.

Om de vitaliteitsbeleving en inzet van vitaliteitstools te meten binnen enkele instellingen van dRZ, is een enquête uitgezet. Hier hebben 777 medewerkers op gereageerd (respondenten). Enkele belangrijke uitkomsten:

- Respondenten met een lage vitaliteitsscore vinden de mentale gesteldheid het meest belangrijk (64%) en heeft meer aandacht nodig (49%);
- Van de respondenten met een hoge vitaliteitsscore geeft 53% aan dat zij mentale gesteldheid het belangrijkste vinden en 42% dat fysieke gesteldheid meer aandacht moet krijgen;
- Opvallend is dat alle respondenten spiritualiteit het minst noemen;
- Respondenten met een hoge vitaliteitsscore geven hun werkplezier een 8,3 en medewerkers met een lage vitaliteitsscore een 6,2;
- 21% is op de hoogte van de aangeboden vitaliteits tools binnen hun organisatie; 30% van de respondenten met een hoge vitaliteitsscore is op de hoogte en 13% van de respondenten met een lage vitaliteitsscore;
- Op de vraag welke tool het meeste bijdraagt aan het gevoel van vitaliteit, geeft 17,5% van de respondenten aan dit niet te weten. De daaropvolgende top 3 bestaat uit:
 1. Hybride werken 10%
 2. Fietsplan 9%
 3. Jaargesprek met leidinggevende 9%;

- Op een schaal van 1 tot 5 geven respondenten het belang van vitaliteit een 3,3. 19% van hen geeft aan dat er voldoende aandacht is voor het onderwerp binnen hun organisatie. 51% geeft redelijk (mag wel iets meer) aan en 30% vindt dat er niet voldoende aandacht wordt gegeven.

In het diepteonderzoek is door middel van diverse interviews en een focusgroepsessie ingegaan op de 6 factoren van vitaliteit.

- *Wat doe jij op regelmatige basis, wat zorgt dat jij je vitaal voelt?* De meest genoemde activiteiten vallen onder sport & bewegen.
- *Factor 1: Regie over je werkzaamheden (leven).* De mogelijkheid om regie te hebben over eigen agenda en werkzaamheden wordt als belangrijkste ervaren. Begrip voor werklust, invloed op werkzaamheden en duidelijkheid over tools kunnen positief bijdragen.
- *Factor 2: Sport & bewegen.* De belangrijkste tools die hier worden genoemd zijn bedrijfsfitness en korting op de sportschool. Winst kan nog worden behaald door meer variatie, informatie over het aanbod en een sportuurtje op werk.
- *Factor 3: Gezonde voeding.* Zaken die hierbij kunnen helpen zijn: gevarieerd gezond aanbod, gezonde keuzes bij presentjes of hitte-protocollen, fruit op meer locaties, educatie over gezond eten of een grotere personeels koelkast.
- *Factor 4: Voldoende herstel.* Als positief worden oa ervaren: het houden van micropauzes, eigen agenda kunnen bepalen en mindfulness tools. Ruimte voor verbetering is er nog door in te zetten op meer tools voor meditatie, beperken van de schermtijd of het goed inregelen van pauzes zodat mensen deze niet overslaan.
- *Factor 5: Sociaal-maatschappelijke omgeving.* De genoemde tools op dit gebied zijn breed en divers, zoals een platform met online psychologen, mindfulness, veilig gevoel vanuit leidinggevende.
- *Factor 6: Voldoende tijd voor wat je gelukkig maakt.* Diverse antwoorden zoals online psychologen, extra tijd voor sporten, ouderschapsverlof, uitruil telefoon/tablet, werk-privé balans. Hierdoor voelen medewerkers zich weerbaarder.
- *Welke van de 6 factoren is het belangrijkste?* Er is een flinke diversiteit in de antwoorden, maar de meeste gekozen antwoorden zijn regie over je eigen werkzaamheden en de sociaal-maatschappelijke omgeving.

Resultaat

Het literatuuronderzoek gecombineerd met het diepteonderzoek waarin de vitaliteitsbeleving en de vitaliteitstools zijn onderzocht, heeft geresulteerd in een routekaart. In deze routekaart staan stappen tot vitaliteitsmanagement beschreven en wordt er een handvat geboden voor het aanbod en gebruik van vitaliteitstools.

Aanbevelingen

De routekaart geeft handvatten voor implementatie en gebruik van vitaliteitstools binnen organisaties waarbij de, uit onderzoek gebleken, meest effectieve vitaliteitstools zijn meegenomen. Het gebruiken van de routekaart biedt medewerkers meer inzicht in de beschikbare vitaliteitstools. Daarom wordt aanbevolen om het gebruik van de routekaart te borgen binnen de organisaties en bijvoorbeeld onderdeel te maken van de gesprekscyclus met een medewerker. Op die manier wordt stilgestaan bij vitaliteit, een behoefte van medewerkers, en dient het als een concreet handvat om mee aan de slag te gaan.

Om te kunnen meten of deze tools (en de routekaart) bijdraagt aan de vitaliteitsbeleving van medewerkers zal een organisatie een nulmeting en vervolgmeting moeten uitvoeren.

Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat eigen regie erg belangrijk is voor medewerkers en dat dit een relatie heeft tot (het gevoel van) werkdruk, vitaliteit en werkplezier. Verder onderzoek naar het causale verband hiernaar wordt aanbevolen.

Nawoord

Met tien LEF deelnemers hebben wij tijdens dit onderzoek intensief samengewerkt in een projectgroep. Voor enkele deelnemers was het uitvoeren van een project nieuw, voor enkele deelnemers niet of in mindere mate. Wat echter voor een ieder nieuw was, was de focus op 'de onderstroom'. Met vragen als: hoe werkt de groep samen, hoe wordt gebruikgemaakt van ieders kwaliteiten en hoe worden besluiten genomen is hier aandacht aan gegeven. Daarnaast heeft iedereen zijn best gedaan om alles te bespreken en hiervoor een veilige omgeving te creëren.

Dit, in relatie tot de LEF! werkplaatsen, heeft voor iedere deelnemer waardevolle inzichten opgeleverd en neemt iedereen mee op zowel zakelijk- als privégebied.

Nogmaals dank aan iedereen die op enige wijze heeft bijgedragen aan het onderzoek. Het rapport en de routekaart worden gedeeld met de organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek.

Wij hopen dat de opdrachtgevers en overige organisaties aan de slag kunnen met de routekaart en vitaliteit als belangrijk thema agenderen: *prioriteit op vitaliteit!*

Bronnen

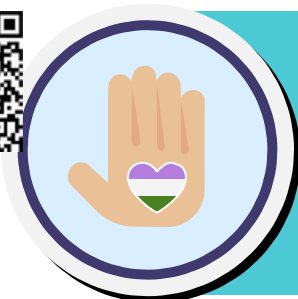
1. Encyclopedie <https://www.encyclo.nl/begrip/vitaliteit>
2. De Rotterdamse Zorg <https://derotterdamsezorg.nl>
3. www.definieer.nl
4. Vitalogisch <https://vitalogisch.nl>
5. De vitaliteits monitor <https://www.de-vitaliteitsmonitor.nl>
6. Firmavitaliteit
https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjwaaen2vf_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.firmavitaliteit.nl%2F&psig=AOvVaw3Gb4dQnU75gg4qMOSEAh8k&ust=1688651169146884&opi=89978449
7. Arnold B. Bakker - Bevlogen van beroep, pag 6
8. Brigitte Kroon, Christina Meyers & Marianne van Woerkom - Het verlagen van werkdruk door de inzet van positieve interventies <https://www.aup-online.com/content/journals/10.5117/2019.032.004.001>
9. A.M. Boot - Besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevenden naar medewerkers toe: Spelen charismatisch leiderschap en LMX een mediërende rol?
<https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/44048.pdf>
10. Wido Oerlemans - Dossier werkdruk https://www.researchgate.net/profile/Cobi-Wattez/publication/344713035_Dossier_Werkdruk/links/5f8af9f6299bf1b53e2c6552/Dossier-Werkdruk.pdf
11. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.
12. Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). *Copenhagen Burnout Inventory (CBI)* [Database record]. APA PsycTests.
13. HR praktijk (gebaseerd op data van SmartHealth): <https://www.hrpraktijk.nl/topics/ziekteverzuim-re-integratie/nieuws/verzuim-kan-met-20-procent-omlaag-door-stimuleren>
14. UWV: <https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap/voorkom-uitval-met-gezond-personeel>
15. De arbodienst: <https://www.dearbodienst.nl/themas/vitaliteit>
16. Vitaliteit en blijfintentie van verpleegkundigen:
http://essay.utwente.nl/94829/1/Vaanholt_MA_BMS.pdf
17. Mercer:
https://www.mercer.com/nl-nl/solutions/health-and-benefits/employee-well-being-programs/?gclid=Cj0KCQjwnrmlBhDHARIsADJ5b_liRDYHNj_sLQSAPFBCC1tlymo8e7bPFqPXkS3tF8dE3rqGruZzT_caAjynEALw_wcB
18. Mercer rapport:
https://www.mercer.com/assets/nl/nl_nl/shared-assets/global/attachments/pdf-2023-health-on-demand-report.pdf
19. HC Health, vitaliteitsmanagement:
<https://hchealth.nl/vitaliteitsmanagement/bevlogenheid/#:~:text=Investeren%20in%20bevlogenheid&text=Een%20hogere%20bevlogenheid%20betekent%20immers,van%20een%20onderneming%20te%20voorspellen.>
20. Berenschot: <https://www.berenschot.nl/blog/hoe-uitstroom-zorgmedewerkers-beperken>
21. Trends in HR, Barometer onderzoek:
<https://www.trendsinhr.nl/meerderheid-hr-professionals-stimuleert-gezondheid-vitaliteit-medewerkers>
22. Centraal Bureau voor de Statistiek (Verwachte AOW-leeftijd 69,5 jaar in 2040 (cbs.nl))
23. ESB, Groei beroepsbevolking gaat sterk afvlakken (Groei beroepsbevolking gaat sterk afvlakken - ESB)
24. Masterthesis MSc. Sociale- & Organisationspsychologie; het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Universiteit Utrecht (p_at_vw.pdf (uu.nl))

25. CHRO, Vitaliteit wordt cruciale arbeidsvoorwaarde bij werving. ([Vitaliteit wordt cruciale arbeidsvoorwaarde bij werving - CHRO.nl](#))
26. SoFoKles 2013, vitale medewerkers in vitale organisaties, taskforce uitgevoerd door de Wageningen Universiteit ([Vitale medewerkers in vitale organisaties: De resultaten van de sectoranalyse binnen het WO Deel 1 van de Taskforce Vitaliteit — Research@WUR](#))
27. HR Praktijk: Duurzame inzetbaarheid ([5 tips om vitaliteit van medewerkers te stimuleren | HR Praktijk](#))
28. TNO rapport: Integraal GezondheidsManagement: Methodiek in ontwikkeling (grundemann-2003-integraal.pdf)
29. SER: [Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties \(ser.nl\)](#)
30. Thesus C. Duin, 2019 Personeel is het kapitaal van de organisatie: de weg naar een stabiel en functioneel personeelsbestand,)Masterscriptie Strategisch HRM, Universiteit Utrecht. Casper Duin. (2).pdf (uu.nl))
31. Academie voor motivatie en gedragsverandering ([Motivational Interviewing \(MI\) | Academie MG](#))
32. Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Open universiteit ([a4c856fb-bba3-c687-995e-2940b3aea366 \(ou.nl\)](#))
33. [Psychosociale factoren - FIT.nl](#)
34. PWnet: vier factoren voor duurzame inzetbaarheid ([Vier factoren voor duurzame inzetbaarheid \(pwnet.nl\)](#))
35. Tinka van Vuuren, Marjolein C.J. Caniëls & Judith H. Semeijn, 2011 Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren ([GO_2011_024_004_357.pdf \(aup-online.com\)](#))
36. *the effects of workplace vitality trajectories on employee wellbeing*. E.A.E. van Looij student aan HZ University of applied sciences
37. Vebego: <https://blog.vebego.nl/tevreden-medewerkers#:~:text=Het%20stimuleren%20van%20een%20hoge,en%20beter%20in%20hun%20werk>.
38. HR praktijk (gebaseerd op data van SmartHealth): <https://www.hrpraktijk.nl/topics/ziekteverzuim-re-integratie/nieuws/verzuim-kan-met-20-procent-omlaag-door-stimuleren>
39. 6; *Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? Kerndimensies van vitaliteit en de Nederlandse Vitaliteitsmeter* J.E. Strijk,1 G.C.W. Wendel-Vos,2 H.S.J. Picavet,2 H. Hofstetter,1 V.H. Hildebrandt1, 3
40. www.mijnbedrijfszorg.nl
41. SurveyMonkey: Steekproefgrootte voor een enquête berekenen <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size/>.

Belangrijke vitaliteit factoren



Feit is dat iedereen van andere dingen vitaal wordt. Toch zijn er een aantal factoren die voor een groot deel van de bevolking erg belangrijk zijn. Deze factoren komen uit verschillende onderzoeken naar voren als het meest relevant.

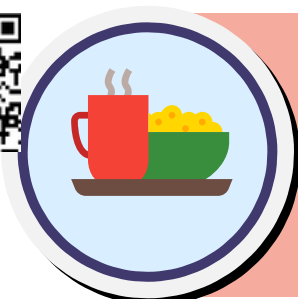
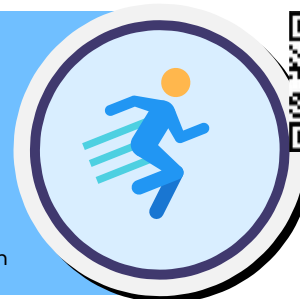


Regie over je leven

Hoe meer regie je hebt over je eigen leven, hoe vitaler je bent. Met regie over je leven bedoelen we dat je in staat bent om jouw eigen doelen te bepalen, je eigen agenda te bepalen en te doen wat je echt graag wilt en belangrijk vindt. Met regie over je leven ervaar je meer geluk. Je wordt niet geleefd en hebt het idee dat je jouw leven zelf in de hand hebt.

Sport en beweging

Sport en beweging is goed voor je. Dat is voor iedereen wel duidelijk. Sporten en bewegen is goed voor je bloedcirculatie, ademhaling, spieren, gewrichten en botten. Het heeft een positieve invloed op je weerstand en helpt om stress kwijt te raken. Daarnaast merk je het vaak ook nog, in positieve zin, aan je gewicht. Sport en beweging is dus goed voor zowel je lichamelijke als je geestelijke gesteldheid. Het draagt in grote mate bij aan jouw vitaliteit.

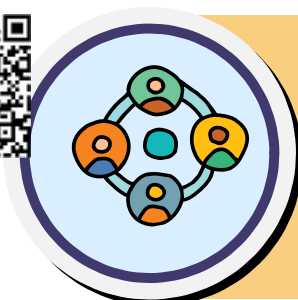


Gezonde voeding

Gezond en gevarieerd eten vinden veel mensen steeds belangrijker. Een goed teken, want gezonde voeding draagt natuurlijk sterk bij aan je vitaliteit. Je versterkt je lichamelijke gesteldheid, verkleint de kans op ziekte en verhoogt je energieniveau. Gezonde voeding verbetert dus de kwaliteit van jouw leven.

Voldoende herstel

Slaap en ontspanning zijn nodig om voldoende te herstellen van alle activiteiten en stress die je gedurende de dag te verduren krijgt. Door regelmatig een herstelmoment of een pauze te nemen, krijg je nieuwe energie. Naast dat je gedurende de dag voldoende rustmomenten pakt, is ook voldoende en kwalitatieve slaap belangrijk om goed te kunnen herstellen. Te weinig slaap heeft een directe impact op je vitaliteit.

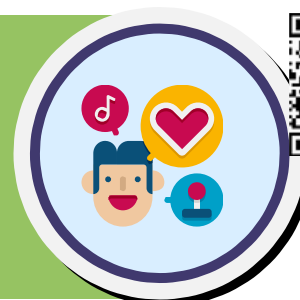


Sociaal maatschappelijke omgeving

Met je sociaal – maatschappelijke omgeving worden onder andere je werk, je inkomen, je thuissituatie, vrijetijdsbesteding en sociale contacten bedoeld. Jouw sociaal – maatschappelijke omgeving is van directe invloed op jouw fysieke gezondheid en vitaliteit. Zijn er fricties of discrepanties in deze omgeving, dan merk je dit aan je energieniveau. Denk maar eens aan de stress die financiële problemen met zich mee kunnen brengen. Of welke invloed ruzie met je geliefde op je heeft.

Voldoende tijd voor wat je gelukkig maakt

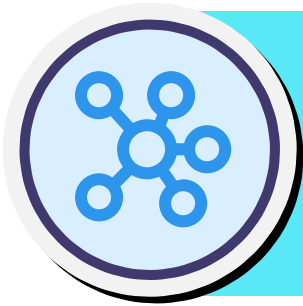
Voldoende tijd vrijmaken om dingen te doen waar je gelukkig van wordt is belangrijk. Maar helaas blijkt het in de hedendaagse rat race ook best lastig. Toch stimuleren we iedere medewerker om hieraan te werken. Want doen wat je gelukkig maakt zorgt ervoor dat je al direct een vitaler gevoel krijgt. Maak dus tijd vrij om te ontspannen, zoek vrienden op en beoefen die ene leuke hobby. Je beïnvloedt jouw vitaliteit daar positief mee.



Route vitaliteitsaanpak

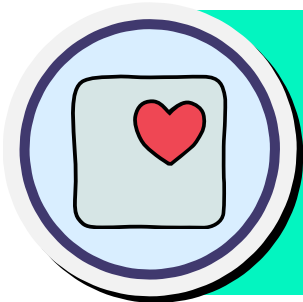


6 stappen voor een effectieve implementatie



1. Vitaliteit is een strategisch thema

- beleid (missie, leiderschap, cultuur)
- middelen
- structuur (kwaliteitssysteem, functietyperingen, werkoverleggen)
- proces en pdca cyclus
- impact op andere factoren
- innovatie



2. Vitaliteit is onderdeel bij uitvoeren organisatiebeleid

- inspraak op werktempo/ - hoeveelheid
- functie en taken afgestemd op competenties medewerker
- Volwaardig werk
- medewerkers zijn autonoom



3. Fysieke en sociale werkomgeving

- werkomgeving is gezond en veilig
- bewustzijn belang vitaliteit en veiligheid
- medewerkers participeren bij beslissingen
- stijl van leidinggeven is afgestemd op behoefte
- aandacht voor goede en gezonde werksfeer
- goede communicatie over ontwikkelingen

4. Vitale mensen

- aandacht voor vitaliteit is dagelijkse praktijk
- medewerkers kunnen ontwikkelen
- verzuimbeleid gericht op preventie en amplitie



5. Gezonde relatie met de directe leefomgeving

- organisatie voert proactief beleid op milieu, sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheden (ook rekening houdend met gezinsleden medewerkers en samenwerkingspartners)



6. Gezonde producten/ diensten

- producten en diensten die bijdragen aan vitaliteit medewerkers en patiënten



