



De Vitaliteitsmonitor

Aantoonbaar meer vitale medewerkers

Beknopte samenvatting, bedrijfscases en experts aan het woord

INHOUDSOPGAVE

1 INLEIDING: over vitaliteit	PAG 03
2 DRIE DIMENSIES VAN WERK	PAG 05
2.1 DIMENSIE 1 - het individu	PAG 07
UITGELICHT - het rendement van vitale voeding (Bob Hutten, directeur Hutten Catering)	PAG 09
UITGELICHT - over stress en burn-out (Bas Keyser, directeur Brout)	PAG 10
2.2 DIMENSIE 2 - Het team	PAG 12
UITGELICHT - leiders verantwoordelijk voor de gezondheid en welzijn van werknemers (Art Alders, directeur HR5)	PAG 14
UITGELICHT - de ontwikkeling van een team (Mikkel Hofstee, directeur Lifeguard)	PAG 16
2.3 DIMENSIE 3 - De organisatie	PAG 17
UITGELICHT - betekenisvol werk: het gevaar van de schaar (Maarten Schellekens, eigenaar WELDER)	PAG 20
BEDRIJFSCASE 1 - Vion Food Group (Roy Paalman, HR directeur)	PAG 21
3 CERTIFICATIE	PAG 23
3.1 WAT MEET EN CERTIFICEERT DE VITALITEITSMONITOR?	PAG 24
3.2 ALGEMENE EISEN EN INDICATOREN	PAG 25
3.3 DRIE CERTIFICATIENIVEAUS	PAG 27
3.4 CERTIFICERINGSPROCES	PAG 28
3.5 INVESTERING	PAG 30
4 AAN DE SLAG: stappenplan	PAG 31
4.1 STAP 1 - Visie rond vitale werknemers	PAG 31
BEDRIJFSCASE 2 - DRT Vloeren (Andriëtte Dobbels, directeur)	PAG 32
4.2 STAP 2 - Het vitaliteitsniveau	PAG 34
VOORBEELD - doorrekening naar werkvermogen	PAG 35
4.3 STAP 3 - De vitaliteitsambitie	PAG 39
BEDRIJFSCASE 3 - Metaal- en lastechniek Nijnsel BV (Marco van de Braak, directeur)	PAG 40
4.4 STAP 4 - De juiste interventies	PAG 42
BIBLIOTHEEK van interventies	PAG 45
BEDRIJFSCASE 4 - VTS Transport & Logistics	PAG 51
4.5 STAP 5 - Het programma en het vitaliteitsteam	PAG 53
VOORBEELDCASE - Rabobank Amerstreek	PAG 55
VOORBEELD vitaliteitsprogramma	PAG 58
TOT SLOT	PAG 60
BRONNEN	PAG 61

1. Inleiding: over vitaliteit

De wereld om ons heen is de afgelopen jaren drastisch veranderd. Deze veranderingen vragen om het innovatief organiseren van werk. Zo blijven mensen vitaal, betrokken en bevlogen. Dit boekje beschrijft een methode waarmee organisaties stapsgewijs tot een zinvol vitaliteitsprogramma kunnen komen.

Maar hoe geef je concreet invulling aan een complex thema als 'vitaliteit'? Er zijn specialisten die claimen dat meer bewegen zorgt voor productievere mensen. Ze zeggen dat een fijne leider zorgt voor meer motivatie en dat een gezonder eetpatroon impact heeft op de concentratie van mensen. Waarschijnlijk allemaal waar, maar zo zijn er tal van aspecten van invloed op de vitaliteit van mensen binnen een organisatie. Het onderhouden van een machine is een heel stuk gemakkelijker dan het onderhouden van de belangrijkste 'resource' van veel organisaties: de mensen. Dit boekje biedt hulp aan diegenen die zich binnen een organisatie bezig houden met vitale werknemers. Allereerst is het goed het thema 'vitaliteit' te duiden:

Vitaliteit gaat over de mate waarin mensen binnen een organisatie energiek hun werk uitoefenen.

Vitaliteit gaat dus over de energie, fitheid, passie en toewijding die mensen kennen in hun werk. Vaak gaan vitaliteitsinitiatieven schuil achter andere namen zoals 'duurzame inzetbaarheid', 'betrokkenheid' of 'bevlogenheid'. Het energieniveau van mensen binnen een organisatie kan sterk fluctueren door de tijd heen. Het energieniveau kan verschillen per team of organisatie en het kan beïnvloed worden door tal van factoren. Hoe een organisatie structureel aan de slag kan gaan om dit energieniveau te verbeteren komt in dit boekje aan bod.

Vragen rond vitale werknemers (of vitaliteitsvraagstukken) zijn iets van de laatste jaren. Decennia terug werd werk veelal gekenmerkt door productiebedrijven met een stabiele omgeving. Een bijpassend managementmodel - dat draait om voorspellen, plannen en beheersen - werd beschreven in Taylors Scientific Management. In dit Angelsaksische model zorgen rationele beslissingen voor maximale financiële winst. Veel organisaties werken nog volgens dit model. Inmiddels wordt dit model echter veel ter discussie gesteld. Het leidt vaak tot ongemotiveerde werknemers. Omdat veel werk destijds stabiel en voorspelbaar was, ging het er vooral om of mensen fysiek wel in staat waren om hun werk uit te voeren. Het ging dus meer over preventie van verzuim

dan om het stimuleren van productiviteit door vitale mensen. Vitaliteit gaat een stap verder en kijkt niet alleen OF mensen wel hun werk uit kunnen voeren, maar met welk energieniveau zij dat doen.

Tegenwoordig is voor veel organisaties duidelijk dat het werk en de leefomgeving van mensen binnen een organisatie veel dynamischer is dan vroeger. Gebleken is dat succes voortkomt uit vitale mensen. Continuïteit is daarbij vaak belangrijker dan financiële winst op korte termijn.

De eerste voorbeelden van nieuwe managementmodellen (waaronder de Rijnland-tegenhanger) bestaan inmiddels, maar veel organisaties slagen er nog nauwelijks in om deze modellen handen en voeten te geven. Jammer, want veel initiatieven blijven bij het vruchteloos oplaten van ballonnetjes of kennen een liefdadigheidskarakter zonder écht strategisch onderdeel te zijn van de organisatie. Maar waar begin je met vitaliteit? Hoe vitaal zijn de werknemers binnen de organisatie eigenlijk? Waar zit de synergie tussen de verschillende initiatieven rond vitale werknemers? En wanneer zijn deze initiatieven nu werkelijk geslaagd? De Vitaliteitsmonitor geeft antwoord op deze vragen.

2. Drie dimensies van werk

Om te komen tot een integraal beleid rond voor vitale mensen binnen de organisatie, is het zaak alle mogelijk relevante aspecten van iemands werkomgeving te analyseren. De vitaliteitsmonitor gaat uit van drie dimensies in het werk van mensen: het individu, het team en de organisatie.

Daar waar eerst de vertaling van organisatiedoelstellingen naar het operationeel niveau van een organisatie centraal stonden, wordt er in de vitaliteitsmonitor gestart op het niveau van de individuele medewerker. Welke zaken kunnen georganiseerd worden om de werknemer maximaal in haar kracht te zetten? De vitaliteitsmonitor kent dus een 'bottom-up-benadering' en gaat uit van drie niveaus in het werk van mensen binnen een organisatie: het individu, het team en de organisatie. Dit onderscheid is vaker gebruikt, bijvoorbeeld in het Leadership Development model (Marquette University). De verdeling in drie niveaus zorgt voor een goede brug tussen organisatiekenmerken en individuele belangen.

De individuele dimensie beschrijft alle factoren die betrekking hebben op de individuele werknemer. Van iemands voeding en leefstijl tot iemands zelfontplooiing. De team-dimensie beschrijft alle factoren die gaan over teamprocessen en leiderschap tussen mensen. Van de manier waarop successen gevierd worden tot de vrijheid die mensen ervaren om te handelen. De organisatie-dimensie beschrijft alle factoren die gaan over de verbinding van de medewerker met de totale organisatie en haar doelstellingen. Van de historie en tradities van de organisatie tot de impact die mensen hebben op het bedrijfsdoel. Iedere dimensie wordt in deze methode onderverdeeld in zes indicatoren. Deze indicator vormen samen de basis voor het analyseren van eventuele al bestaande vitaliteitsindicatoren binnen de werkomgeving en het op te stellen vitaliteitsprogramma.



Het is goed om dit model een plek te geven ten opzichte van andere organisatorische modellen. Zo wordt ook wel eens onderscheid gemaakt tussen vier niveaus: het individu, het team, de organisatie en de maatschappij. In De Vitaliteitsmonitor is ervoor gekozen deze laatste twee niveaus samen te vatten in de maatschappelijk toegevoegde waarde: de organisatie-dimensie. De reden hiervoor is dat niet organisatie gerelateerde maatschappelijke waarden soms erg lastig te vertalen zijn naar individuele waarden of waarden op teamniveau.

Op elke niveau zijn er onderzoeken gedaan die de theorie erachter ondersteunen. Op individueel niveau zijn er allerlei varianten op de *persoonlijkheidsschalen van Jung*, zoals het *kleurenmodel van Insights Discovery*. Deze modellen kunnen goed helpen om individuele verbetertrajecten (binnen de individuele dimensie dus) handen en voeten te geven. Ze bieden echter te weinig houvast om het totale beleid van een organisatie te analyseren. Daarnaast kennen de individu-team-organisatie dimensies in zichzelf geen waardeoordeel over de (mensen binnen een) organisatie. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de *kleurentheorie van De Caluwe*. Hierin wordt een dominante manier van denken binnen een organisatie beschreven. Ook de typen organisatieculturen binnen het bekende *OCAI model van Quinn* kennen geen waardeoordeel toe. De drie dimensies bieden enkel een helder overzicht van mogelijk relevante indicatoren voor vitale mensen binnen een organisatie. Relevante inzichten komen uit motivatie-onderzoek zoals de door Pink vastgestelde *Motivation Trifecta*, waarin meesterschap, autonomie en betekenis als grootste motivatiefactoren aangewezen worden. Het individu-team-organisatie onderscheid geeft deze een plek in breder perspectief; binnen de individuele dimensie is meesterschap een belangrijk aspect, autonomie kent een plek binnen de team-dimensie en betekenis staat centraal in de organisatie-dimensie.

Het eerder beschreven onderscheid individu-team-organisatie kan gebruikt worden om op strategisch niveau inzicht te krijgen in hoe de organisatie zich inzet voor vitale werknemers. In plaats van human resources of zelfs *human capital*, kan met behulp van deze methode beter gesproken worden van het invulling geven aan *human being management*.

Verderop worden elk van de drie dimensies uitgebreid toegelicht en verdeeld in zes relevante indicatoren.

2.1 Dimensie 1: het individu

De individuele dimensie van De Vitaliteitsmonitor gaat over de faciliteiten die een organisatie beschikbaar stelt voor individuele werknemers. Denk bijvoorbeeld aan vitale voeding, het beschikbaar stellen van individuele opleidingen of het aanbieden van bewegingsprogramma's voor werknemers. Binnen veel organisaties worden, ten onrechte, vooral deze aspecten bedoeld als het om 'vitaliteit' gaat.

Er kunnen een drietal belangrijke trends rond iemands persoonlijke vitaliteitsniveau binnen organisaties genoemd worden.

1. Het onderwerp 'leefstijl' wordt bespreekbaar

Waar iemands leefstijl voor veel organisaties vroeger een no-go area was ('Dat is toch iemands eigen verantwoordelijkheid'), zetten steeds meer grote organisaties zich in voor een vitale leefstijl. Dat is ook niet zo gek, want alle maatschappelijke ontwikkelingen om ons heen maken het steeds gemakkelijker om er een ongezonde leefstijl op na te houden. Op iedere hoek van de straat is junkfood verkrijgbaar en binnen veel banen wordt nauwelijks bewogen. (Is het probleem dat er binnen de banen nauwelijks bewogen wordt, of dat er sowieso minder bewogen wordt? Ik denk dat eerder het laatste bedoeld wordt.)

2. Opkomst van zingeving

In een fabriek in de jaren '60 werd nauwelijks de vraag gesteld wat iemands werk toevoegt in het leven van een werknemer. Werk was een noodzakelijk kwaad om geld te verdienen. Nu de welvaartseconomie in volle bloei is, wordt deze vraag echter steeds vaker gesteld. Het is aan de organisatie om medewerkers hierin te ondersteunen. Zelfontplooiing, de meest ultieme behoefte volgens Maslow, gaat niet langer over opleidingen en trainingen, maar (ook) over het helpen van mensen om hun persoonlijke idealen vast te stellen en te bereiken.

3. Sterke groei stress en burn-out

In de jaren '90 maakten we kennis met 'Het Nieuwe Werken'. Mensen konden door de opkomst van de technologische ontwikkelingen plaats- en tijdsafhankelijk gaan werken. Deze ontwikkeling heeft wel met zich meegebracht dat steeds meer mensen moeite hebben om werk en privé gescheiden te houden. Het is aan organisaties om mensen hierin te sturen/te begeleiden. Veel organisaties hebben om deze reden inmiddels hun kantoorruimten weer ingeruild voor flexibele ruimtes en stellen het op prijs als mensen op kantoor zijn.

Een veelgebruikt onderscheid is het onderscheid tussen Lichaam, Geest en Ziel. Soms wordt het Hart als vierde factor genoemd (bijvoorbeeld in het Veerkracht model). Dit onderscheid wordt veelal gehanteerd in psychologische analyses van bedrijven of personen. In de vitaliteitsmonitor wordt een meer praktisch onderscheid gemaakt tussen de volgende zes indicatoren:

1. Voeding

De mate waarin de organisatie een vitaal eetpatroon stimuleert en faciliteert.

2. Beweging

De mate waarin de organisatie voldoende bewegen stimuleert en faciliteert.

3. Alcohol, Roken, Drugs

De mate waarin de organisatie verantwoord/afwezig gebruik van verdovende middelen stimuleert en faciliteert.

4. Fysieke belasting

De mate waarin de organisatie zich inzet tegen overmatige belasting van het houdings- en bewegingsapparaat.

5. Ontspanning

De mate waarin de organisatie een optimale werk-privé balans faciliteert.

6. Zelfontplooiing

De mate waarin de organisatie de ontwikkeling van haar mensen faciliteert.



Er wordt geen hiërarchie tussen deze indicatoren aangebracht, zoals in bijvoorbeeld het behoeftemodel van Maslow wel het geval is. In De Vitaliteitsmonitor bepalen de mensen binnen de organisatie zelf welke waarde of prioriteit aan de indicatoren gegeven wordt.

Het rendement van vitale voeding

Door Bob Hutten, Hutten Catering

Ons eetpatroon is de laatste decennia meer veranderd dan sinds het begin van de mensheid. Na de Tweede Wereldoorlog pakte de Nederlandse foodsector de uitdaging op dat niemand ooit nog honger hoefde te hebben. De voedselproductie werd enorm opgeschaald en Nederland werd de meest efficiënte voedselproducent ter wereld. Nederland is inmiddels na Amerika de grootste exporteur van eten en drinken en de Nederlandse supermarkten zijn de goedkoopste van Europa.

Toch zien we steeds vaker de nadelige gevolgen van ons Westerse eetpatroon. Ongezonde verleidingen zijn overal om ons heen. Het is voor de hedendaagse consument lastig deze verleidingen te weerstaan. We zien bovendien dat dit eetpatroon heeft geleid tot een groeiend aantal welvaartsziekten zoals Diabetes-type II, met alle (financiële) gevolgen voor onze gezondheidszorg van dien. Toch is er ook voor gezonde mensen volop winst te behalen: mensen hoeven niet ziek te zijn om beter te worden. De link tussen voeding en vitale werknemers wordt dan ook steeds duidelijker. Zo zien we dat een schommelende bloedsuikerspiegel van grote invloed is op het energieniveau van werknemers. Met slimme programma's kunnen we ervoor zorgen dat werknemers beter eten en deze energiedips drastisch terugdringen.

Hutten investeert daarom volop in vitale voeding. Natuurlijk door het aanbieden van zoveel mogelijk verse en onbewerkte voeding. Maar ook door het geven van voorlichting, advies en inspiratie over een vitaal eetpatroon. Met het programma 'de Food Challenge' daagden we grote groepen werknemers uit om te experimenteren met een beter eetpatroon.

Dit experiment maakte aantoonbaar zien dat vitaal eten bijdraagt aan vitale en productieve werknemers.

Voeding is daarmee binnen organisaties een niet te missen onderdeel van elk vitaliteitsprogramma.



Over stress en burn-out

Door Bas Keyser, Brout (voorheen: Instituut voor Positieve Psychologie)

Uit cijfers van het CBS blijkt dat 14% van de werknemers in Nederland burn-out klachten heeft, het is beroepsziekte nummer 1. De kosten die te maken hebben met stress en burn-out rijzen de pan uit voor veel bedrijven.

Een gezonde hoeveelheid stress maakt dat we alert zijn en goed presteren.



Een beetje stress is niet erg en wordt zelfs vaak als prettig ervaren. Een gezonde hoeveelheid stress maakt dat we alert zijn en goed presteren. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat gezonde uitdaging in het werk van groot belang is. Het is een van de voorwaarden om gelukkig en bevlogen te kunnen werken en veerkracht te ontwikkelen om eventuele stressoren goed op te kunnen vangen.

Als er echter sprake is van langdurige stress, kan dit resulteren in een burn-out. Bij een zuivere burn-out kan men vrij plotseling tot stilstand komen, haast als een auto die zonder benzine komt te staan. Het is dan bijna onmogelijk om nog iets te ondernemen omdat men zeer zwaar vermoeid is. Andere symptomen zijn: cynisch zijn over werk, concentratieverlies, emotionele instabiliteit, geheugenproblemen, slaapproblemen en een leeg en uitgeput gevoel.

Een burnout ontstaat dikwijls door een combinatie van persoonlijke factoren (bijvoorbeeld: niet genoeg vaardigheden, lage emotionele stabiliteit, moeite hebben om grenzen aan te geven) en werkgerelateerde factoren (zoals hoge druk op het werk, slechte sfeer, weinig ondersteuning).

Helaas wordt dikwijls ten onrechte gedacht dat medewerkers met een burn-out alleen maar even uit hoeven te rusten en dat het vanzelf weer overgaat. Vaak zijn er structurele problemen op de werkvloer. Stressklachten en burnout serieus nemen is in onze dan ook van groot belang. De dialoog openhouden en een veilig klimaat scheppen waarin serieus geluisterd wordt naar medewerkers is een voorwaarde voor duurzaam herstel en het voorkomen van verdere problemen voor de organisatie. Op het moment dat te veel stress aanwezig of iemand een burn-out heeft, is specialistische hulp vereist door een coach of GZ psycholoog. Nog veel belangrijker dan het genezen van bestaande burn-out klachten is het voorkomen van nieuwe burn-out klachten. Wij doen dat door

te investeren in werkgeluk. Steeds meer bedrijven zijn ervan overtuigd dat inzetten op werkgeluk een goede manier is om medewerkers bevlogen en vitaal te houden en stressklachten en burn-out te voorkomen.

Twee belangrijke ingrediënten voor werkgeluk zijn betekenisgeving en het hebben van positieve relaties. Het zelf kunnen bepalen van zaken geeft een gevoel van controle, waardoor medewerkers minder snel het gevoel krijgen vast te lopen in hun werk. Sociale steun en het krijgen van waardering maken medewerkers veerkrachtiger, waardoor ze minder vatbaar zijn voor stress. Met een integrale aanpak rond vitale werknemers voorkomt u niet alleen stress, maar zorgt u er ook nog eens voor dat uw medewerkers beter gaan presteren.

2.2 Dimensie 2: het team

De team-dimensie van De Vitaliteitsmonitor gaat over alle aspecten in iemands werk die betrekking hebben op de groep mensen waar diegene deel van uitmaakt. Deze groep is vaak een team, een afdeling of een locatie tot maximaal circa 50 mensen.

Er gebeuren interessante zaken als een organisatie groeit. Als een organisatie nog klein is, zeg 20 werknemers, werken mensen vaak intensief samen. Er is onderling een hoge sociale controle. Naarmate een organisatie groeit, komen er functies en afdelingen bij. Dat zorgt voor een bepaalde anonimiteit. Niet iedere collega ken je door en door, het is voor het individu niet direct duidelijk hoe goed de totale organisatie presteert of je wordt beperkt door regels of procedures. Als de organisatie groeit of verandert is het goed om, bijvoorbeeld met het individu-team-organisatie onderscheid, scherp te kijken hoe goed de organisatie scoort op bepaalde teamaspecten.

De starheid of bureaucratie die ontstaat bij grotere organisaties is een ontwikkeling waar veel weerstand tegen is. Teams en teamleden moeten een bepaalde vrijheid hebben om snel en kordaat te kunnen handelen. Vanuit de softwareontwikkeling komen interessante methoden om snel resultaat te kunnen boeken. Van een *hackathon* of *pressure cooker* tot *Agile-methoden* met de sprints binnen Scrum als meest bekende.

Andere experimenten, zoals de *4-day workweek* van Google (waarin mensen een dag per week mogen werken aan dat wat ze zelf nuttig achten) of de *ship-it days* van IT-bedrijf Atlassian (mensen mogen 24 uur werken aan een project dat ze zelf kiezen) leveren interessante resultaten op. Eckart Wintzen gaat in zijn celtheorie zelfs een stap verder en zegt dat iedere organisatie of 'cel' maximaal 50 mensen bevat. Bij verdere groei dient een volgende, volledig zelfstandige, cel gestart te worden om effectief te kunnen blijven werken.

Het argument dat zelfsturing enkel geschikt is voor hoogopgeleide bollebozen wordt ontkracht door Buurtzorg, een thuiszorgorganisatie die zelfsturing breed heeft toepast en in ieder werknemerstevredenheidsonderzoek goed uit de bus komt. Vaak blijkt enkel sociale controle, waar teams bijvoorbeeld hun resultaten moeten presenteren aan een groep, voor deze zelfsturende teams voldoende om goede resultaten te boeken.

Toch gaat de zoektocht naar zelfsturende teams en autonomie nogal eens verkeerd. Vaak wordt ten onrechte geconcludeerd dat 'mensen nog niet klaar zijn voor autonomie' of dat 'zelfsturing binnen deze organisatie niet werkt'.

Belangrijke uitgangspunten in een interventie naar zelfsturing zijn:

1. Zorg voor een afgebakende teamtaak
2. Geef voldoende regelmogelijkheden
3. Besteed tijd en aandacht aan de transitie
4. Schiet niet in oude controlereflexen
5. Voer het consequent door

Welke stappen ook gezet worden, voor veel organisaties is het duidelijk dat de rol van de leider verandert. In het dominante klassieke managementdenken heeft de leider de rol van controleur, planner en beheerser. In moderne organisaties is de leider verantwoordelijk voor de gezondheid, vitaliteit en betrokkenheid van de mensen in zijn of haar team. De leider heeft meer de rol van coach, inspirator en facilitator. Binnen deze vitaliteitsmonitor worden zes indicatoren van de team-dimensie vastgesteld:

1. Successen vieren

De mate waarin binnen de organisatie successen met elkaar gevierd worden.

2. Groepsoriëntatie

De mate waarin het binnen de organisatie duidelijk is dat medewerkers van elkaar afhankelijk zijn voor succes.

3. Positieve identiteit

De mate waarin mensen binnen de organisatie vertrouwen hebben in hun eigen kunnen.

4. Autonomie

De mate waarin de organisatie ervoor zorgt dat mensen zelf mogen bepalen hoe zij handelen.

5. Werkomgeving

De mate waarin de fysieke werkomgeving vitale en betrokken medewerkers stimuleert.

6. Kameraadschap

De mate waarin mensen binnen de organisatie niet alleen collega's maar ook vrienden zijn.



Leiders verantwoordelijk voor gezondheid en welzijn van medewerkers

Door Art Alders, HR5

- Vitaliteit is the future profit
- We moeten medewerkers opleiden voor de concurrent
- Arbeidsparticipatie kan voortaan zonder de overheid
- 21^e-eeuwse competenties zijn revolutionair
- Leiders maken het mogelijk

Zomaar **een aantal 21^e eeuwse stellingen die direct van toepassing zijn op het individu, het team en de organisatie.** Daarbij spelen leidinggevendenden een centrale rol. Als hefboom, naar een team en het optimale effect daarvan op de organisatie. Om succesvol vitale, betrokken en bevrologen medewerkers te ontwikkelen die maximaal bijdragen aan de organisatiedoelstellingen kunnen de volgende vier punten van belang zijn:

#1

Niet kernactiviteiten aangaande personeel (loonadministratie, personeelsadministratie Arbo en verzuim in het kader van Wet Verbetering Poortwachter) uitbesteden. Dit zorgt voor focus en er komt tijd, capaciteit en energie vrij om bovenstaande doelstelling te realiseren.

#2

Door Human niet in te zetten als Resource (is niet onuitputtelijk) maar Human in te zetten als Being (HBM is onuitputtelijk) met leiderschap als centraal thema. Door het maken van een HBM assessment brengen we inzichtelijk welke competenties zijn ontwikkeld. Deze competenties worden gecategoriseerd naar prestatiekracht (aangeleerd vanuit het onderbewuste, overlevingsstrategie; gaan vervormen onder druk), natuurlijke kracht (vanuit je natuur, voorkeur, vanuit je zijn; dit vervormt nooit) en ontwikkel-potentieel. Vervolgens de koppeling maken met voor de organisatie belangrijke resultaatgebieden zoals bezieling, visionair, strateeg, analytisch, leiderschap, doelgerichtheid, communicator en vernieuwer. Wat is je rol in de organisatie op dit moment en wat zou het moeten zijn?

#3

Implementeren van Integraal Gezondheids Management (IGM). Slechts 2% van het verzuim is het gevolg van ziekte. Dat wil zeggen een medisch probleem. De rest van

het verzuim kan te maken hebben met:

a. Werkbelasting - Dat vaak is terug te voeren naar competenties en dus een vraagstuk voor de individuele dimensie.

b. Motivatie, betrokkenheid en bevologenheid - Dat vaak het gevolg is van persoonlijke ambitie, de verwachtingen die daarbij horen, het gevoel van geluk en balans. Dit past bij de team- en organisatie-dimensie.

Juist deze zaken moeten centraal staan in een focus om ziekteverzuim door medewerkers te reduceren.

#4

Het ontwikkelen van leiderschap rond vitaliteit bij alle leidinggegenden binnen een organisatie. Uitgangspunt hierbij is dat werk als medicijn wordt ingezet en de onderstaande 5 V's van toepassing zijn:

Leidinggegenden spelen een centrale rol in het verhogen van de vitaliteit van medewerkers.



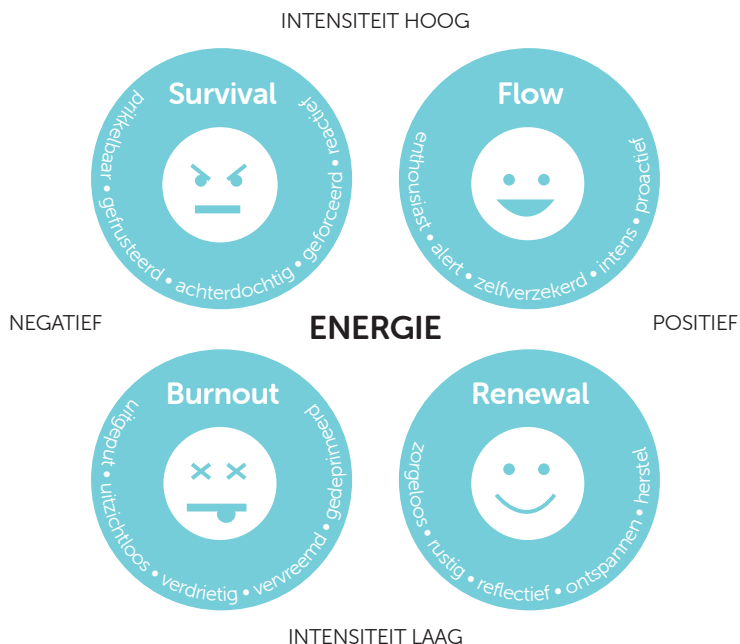
- a. Verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer om te komen tot duurzame inzetbaarheid;
- b. Veiligheid creëren, voelen en realiseren om belemmerende factoren met elkaar kunnen en durven te bespreken;
- c. Vertrouwen dat in het plan van aanpak de belangen van beide partijen zijn gewaarborgd, benoemd en geaccepteerd;
- d. Vermogen van werkgever (leidinggegenden) om oplossingsgericht aan het werk tot een goed einde te brengen;
- e. Vakkennis beschikbaar hebben zodat op het juiste moment de juiste kennis beschikbaar is om tijdig te signaleren of er sprake is van medische en/of psychische oorzaken of mogelijk ander soortige expertise inzake personeel.

Wanneer deze vier zaken ingezet worden, zal de organisatie een betere benutting van de loonkosten kennen en zal de vitaliteit onder medewerker verhoogd worden.

De ontwikkeling van een team

Door Mikkel Hofstee, Lifeguard

Naast de individuele vitaliteit is het minstens zo belangrijk dat medewerkers in een vitaal team opereren. Het volgende model kan gehanteerd worden rond teamenergie:



**Teams kunnen veel of weinig energie hebben.
Die energie kan positief of negatief zijn.**



Een voorbeeld van een negatief geladen hoeveelheid energie is de energie die vrijkomt als er fouten gemaakt zijn of als er een reorganisatie plaatsvindt. Een positief geladen hoeveelheid energie komt overeen met dingen voor elkaar krijgen en succes behalen. Elk team kan gedurende de dag in verschillende fases zitten en de kern is om zo veel mogelijk in de flow en renewal fase te zitten. Teams die in die fases zitten zijn het productiefst, hebben het meeste plezier en de hoogste betrokkenheid.

2.3 Dimensie 3: de organisatie

De organisatie-dimensie gaat over alle teamoverstijgende aspecten in iemands werk. Het gaat over de verbinding die men voelt bij de totale organisatie. Begrijpen en ondersteunen mensen de koers van de organisatie? Is er een bepaalde historie die mensen met elkaar delen? En wat is de impact van het werk op de totale organisatie of de maatschappij?

Deze organisatie-dimensie wordt vaak onderschat binnen het onderwerp vitaliteit. Vaak blijft het bij vertaling van de bedrijfsstrategie via formele instrumenten zoals een gedeeld strategiedocument of een middenkaderoverleg. Er zijn echter veel meer manieren om betekenis uit het werk te halen.

In sommige functies is de betekenis in het werk wat evidentier dan bij andere. In kleine organisaties is vrij snel duidelijk wat de totale koers van de organisatie is. En voor een verpleegster in een ziekenhuis is het vrij duidelijk wat ze toevoegt in het leven van een ander. Echter, bij veel functies in grotere organisaties is die betekenis minder evident. Als taken in een grote organisatie van elkaar gescheiden zijn (een belangrijk kenmerk van het klassieke *Scientific Management model* van Taylor), kan het onduidelijk worden wat nu concreet iemands impact is op de totale koers van de organisatie of wat überhaupt die koers is. Weet iemand op het callcentre van een telecom-provider wat de bedrijfsdoelstellingen zijn? En in hoeverre voelt iemand op de administratie van een lokale bank zich mentaal betrokken bij de koers van de totale bank? Wanneer hier aandacht aan besteed wordt, stijgt de vitaliteit van de mensen binnen de organisatie.

Dat betekenisvol werk loont, blijkt uit een interessante studie naar workaholics. Hier wordt onderscheid gemaakt tussen enthousiaste (mensen die betekenis halen uit zijn of haar werk), workaholics en niet-enthousiaste workaholics. Het blijkt dat enthousiaste workaholics over het algemeen meer voldoening uit het leven halen dan niet-workaholics.

Bonebright, Clay en Ankenmann – Journal of Counseling Psychology

Een belangrijke eerste stap kan gezet worden door de interne communicatie beter vorm te geven. Binnen een grote organisatie kan niet iedereen exact op de hoogte blijven van alles wat er binnen de verschillende afdelingen gebeurt. Toch zorgt het zo nu en dan verhalen meekrijgen van die afdelingen voor een hogere betrokkenheid. We zien een opkomst van (varianten op) interne communicatiesystemen als Yammer en Facebook Workplace, waar aan mensen gevraagd wordt om leuke, relevante of inspirerende verhalen met elkaar te delen. In een traditioneel managementmodel wordt interne communicatie 'top-down' gestuurd, vanuit één entiteit. In deze nieuwe communicatiesystemen is het van belang dat iemand niet alleen ontvanger van informatie is maar ook deelt wat hem of haar bezig houdt. Wanneer mensen binnen een organisatie meer met elkaar delen, hebben zij een beter beeld welke impact zij hebben op de totale strategie van de organisatie. Dat zorgt voor meer vitale werknemers in de organisatie. Intern community management om dit delen van ervaringen binnen de organisatie te stimuleren is een relatief nieuw vakgebied dat de komende jaren alleen maar zal groeien.

Een interessante manier om te analyseren in hoeverre iemand betekenis haalt uit zijn of haar werk is om een onderscheid te maken tussen drie verschillende manieren waarop mensen over hun werk kunnen denken:

- **Job mindset**

Iemand voert zijn of haar verantwoordelijkheden uit in ruil voor een (financiële) compensatie, niet veel meer.

- **Career mindset**

Iemand voert zijn of haar verantwoordelijkheden uit om te groeien in salaris, titel of macht.

- **Purpose mindset**

Iemand voert zijn of haar verantwoordelijkheden uit om de mensen waar hij of zij mee te maken heeft van dienst te zijn. Professionele doelen zijn in lijn met persoonlijke doelen.

Door te analyseren welke manier van denken in welke mate voorkomt in iemands werk, wordt goed duidelijk welke betekenis hij of zij haalt uit het werk dat uitgevoerd wordt.

Binnen De Vitaliteitsmonitor worden de volgende zes indicatoren vastgesteld rond betekenisvol werk:

1. Zinvol werk

De mate waarin mensen binnen de organisatie hun werk van toegevoegde waarde vinden voor de maatschappij.

2. Strategie

De mate waarin mensen de koers van de organisatie begrijpen en ondersteunen.

3. Historie en traditie

De mate waarin de organisatie specifieke gebruiken kent en hanteert.

4. Communicatie

De mate waarin mensen binnen de organisatie op de hoogte zijn van wat er elders binnen de organisatie gebeurt.

5. Gebruiken en taal

De mate waarin de organisatie specifieke gebruiken en woorden hanteert.

6. Impact

De mate waarin mensen zich ervan bewust zijn dat hun inzet bijdraagt aan de doelen van de totale organisatie .



Betekenisvol werk; het gevaar van de schaar

Door Maarten Schellekens, Welder

Taken opknippen en verdelen over meerdere mensen; het is een van de kenmerken van het klassieke managementmodel dat veel organisaties hanteren. Henry Ford leerde ons dat je een auto niet door één persoon in elkaar moet laten zetten, maar dat je iedereen een klein stukje moet laten doen. Liefst aan een lopende band.

Dat overmatig opknippen van taken zien we nog steeds terug binnen veel organisaties. Ga op een zonnig terras zitten en je krijgt zomaar met vier verschillende mensen te maken: één die het tafeltje poetst, één die de bestelling opneemt, één die een drankje komt brengen en één die komt afrekenen. Dat kan commercieel wellicht hartstikke efficiënt zijn, vaak gaat het ten koste van één van de grootste drijfveren van werknemers: de betekenis in zijn of haar werk.

Betekenisvol werk betekent dat een werknemer weet welk doel zijn of haar werk dient. Welke bijdrage hij of zij levert aan een groter doel of een overkoepelende strategie.



Waar mensen binnen kleine organisaties dat gezamenlijk doel vrij helder hebben, kan het voor een klein schakeltje binnen een grote multinational een stuk onduidelijker zijn. Welke bijdrage levert een verkoopmedewerker van Philips aan de algemene koers van die organisatie? En wat is die koers dan?

Investeren in betekenisvol werk verdient daarom een plek binnen een programma voor vitale werknemers. Veel organisaties kennen formele manieren om een organisatiestrategie te delen, maar er is zoveel meer mogelijk. Interventies waarbij aan alle medewerkers wordt gevraagd welke impact zij zouden willen hebben op de totale strategie. Of interventies waarbij medewerkers inspirerende voorbeelden over deze bijdragen met elkaar delen. Dit type interventies blijkt een sterke invloed te hebben op de vitaliteit van medewerkers. Wanneer werknemers hun werk als betekenisvol ervaren, zullen zij vitaler, productiever en meer betrokken hun werk uitoefenen.

BEDRIJFSCASE 1

VION Food Group

Vion Food Group is een internationaal opererend Nederlands bedrijf met slachterijen en vleesverwerkende bedrijven voor met name varkens- en rundvlees.

Wie: Roy Paalman / Functie: HRM director



1. Wat betekenen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid voor jullie organisatie?

"In de afgelopen vijf jaar is het thema steeds meer gaan betekenen voor onze organisatie. Na de start heeft het dit zich ontwikkeld van "levensfase bewust personeelsbeleid", naar "Duurzame Inzetbaarheid 2.0". Aanvankelijk keken we vooral naar belasting/ belastbaarheid, opleidingskansen en mobiliteit, via een sectorproject. Dat heeft ertoe geleid dat we een mooie start konden maken met creëren van draagvlak bij onze medewerkers. Toen we wat dreigden stil te vallen, was het duidelijk dat we toe waren aan een volgende stap. In 2019 gaan we verder met o.a. een nieuwe Roadmap voor iedere Vion locatie!"

2. Wat doen jullie zoal om medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar te houden?

"Duurzaam inzetbaarheid betekent voor ons meer dan alleen gezonde voeding in de kantine aanbieden, stoppen met roken-programma's en zorgen dat je op de OR-agenda komt. Die zaken hebben we de afgelopen jaren allemaal geregeld, maar nu willen we echt die verdiepingsslag maken. DI 2.0, daar moeten we naartoe. Dit willen we middels een campagne echt weer onder de aandacht brengen bij onze mensen. O.a. met een boekje waar ze uitleg krijgen over de pijlers onder D.I. bij Vion en zelf hun eigen vitaliteit kunnen monitoren. Meer kan ik er nu nog niet over zeggen, maar we hebben enthousiaste plannen."

3. Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen met betrekking tot vitale en duurzaam inzetbare medewerkers?

"Door veel bedrijven in de markt te spreken, hebben we geleerd dat Vion aardig voorop loopt op dit onderwerp. Dus we hebben nu vooral de uitdaging om dit alles goed meetbaar te maken. Natuurlijk hebben we jaren geleden bijvoorbeeld de verzuimcijfers zien dalen, maar het gaat verder. De rollen van de betrokken managers moeten mee evolueren. We moeten hen helpen om de boodschap bij onze mensen in het hoofd te krijgen, dat vitaliteit en duurzame inzetbaarheid bijvoorbeeld vrijwillig is, maar niet vrijblijvend. De medewerkers hebben hun eigen verantwoordelijkheid. Het liefst zouden

we per vestiging een coach aanstellen als soort vraagbaak zodat we onze mensen ook verder kunnen helpen als ze aan de slag willen.”

4. Waar zijn jullie trots op als het gaat om duurzame inzetbaarheid?

“Het is toch wel bijzonder om te merken dat je als Vion voorop loopt met dit thema. In algemene zin ben ik trots dat vitaliteit en duurzame inzetbaarheid ‘gewone begrippen’ aan het worden is en dat we stap voor stap duidelijk kunnen maken bij onze medewerkers wat het thema ook voor hén inhoudt. Dat gaan we het komende jaar nog verder concreet maken, in kleine stappen.”

5. Welke tips hebben jullie voor andere bedrijven rond vitaliteit en duurzame inzetbaarheid?

“Wat ik geleerd heb afgelopen jaar; klein beginnen! Soms wordt dit thema zo groot en ingewikkeld gemaakt, dat je er zelf niet meer uit komt. Doelen overzichtelijk maken, niet te lang vooruit plannen; korte termijn denken is niet erg! Maar het is ook een kwestie van er gewoon aan beginnen. En kijk soms ook even achterom om te zien of iedereen dezelfde kant op staat. Duurzame inzetbaarheid is geen rocket science, maar focus je op het voor elkaar krijgen van kleine stappen.”

3. Certificatie

Als organisatie ben je bezig met vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Waarom dan een certificaat voor De Vitaliteitsmonitor halen? Een certificaat van De Vitaliteitsmonitor biedt twee concrete voordelen:

Intern verbetert het je beleid en programma rond vitale werknemers. Door jullie inspanningen objectief te laten bekijken, krijg je een neutraal en objectief beeld over jullie prestaties. Interne discussies tussen betrokkenen die vinden dat je het als organisatie heel goed doet of juist niet, worden hiermee verholpen. Het certificaat geeft een heldere nulmeting en bepaalt waar jullie staan als het gaat om vitale medewerkers.

Extern laat het je omgeving zien dat jij het investeren in vitale medewerkers serieus neemt. Potentiele medewerkers zien in één oogopslag dat de organisatie een goede werkgever is die investeert in vitale en duurzaam inzetbare medewerkers. Klanten en leveranciers zien dat jij als organisatie een goede en betrouwbare partner bent die investeert in de vitaliteit van de medewerkers.

Welke reden voor jou ook het belangrijkste is: De Vitaliteitsmonitor bevestigt je inspanning op vitale medewerkers.

**De Vitaliteitsmonitor bevestigt
je inspanning
op vitale medewerkers.**

3.1 Wat meet en certificeert De Vitaliteitsmonitor?

De Vitaliteitsmonitor beoordeelt jouw inspanningen als werkgever. In hoeverre span jij je als organisatie in voor vitale werknemers? Hoe zorg je er als werkgever voor dat alle randvoorwaarden aanwezig zijn voor vitale en duurzaam inzetbare medewerkers?

Bij het beoordelen van de algemene eisen meet en certificeert De Vitaliteitsmonitor bijvoorbeeld in hoeverre je onderzocht hebt hoe vitaal de medewerkers zijn, in hoeverre je prestaties hebt vastgelegd en intern gedeeld en in hoeverre externe stakeholders betrokken zijn bij het opstellen van een vitaliteitsbeleid.

Bij het beoordelen van de 18 indicatoren meet en certificeert De Vitaliteitsmonitor hoe goed je het als werkgever doet op specifieke onderwerpen rond vitaliteit. In hoeverre faciliteer je als organisatie dat medewerkers een vitaal eetpatroon hanteren? In hoeverre worden medewerkers betrokken bij de doelstellingen en resultaten van de totale organisatie?

De Vitaliteitsmonitor meet en beoordeelt niet de daadwerkelijke resultaten bij medewerkers. Een Vitaliteitsmonitor geeft dus niet aan hoe vitaal jouw medewerkers zijn.

Voorbeeld: een organisatie doet allerlei inspanningen om medewerkers minder te laten roken. Er worden stoppen-met-roken cursussen aangeboden, het rookhok is verplaatst naar achter het pand zodat rokers minder in de verleiding komen en je geeft voorlichting over de schadelijke gevolgen van roken. Toch zijn er erg veel rokers binnen de organisatie. Als organisatie scoor je in dit geval relatief hoog op deze indicator uit De Vitaliteitsmonitor.

3.2 Algemene eisen en indicatoren

De Vitaliteitsmonitor bestaat uit 8 algemene eisen en 18 indicatoren. De algemene eisen gaan over de wijze waarop het onderwerp vitaliteit onderdeel uitmaakt van de strategische besluitvorming binnen de organisatie. De 18 indicatoren gaan over specifieke deelaspecten van vitale werknemers. De volgende algemene eisen en indicatoren worden in De Vitaliteitsmonitor gehanteerd.

Algemene Eisen Certificeringsnorm De Vitaliteitsmonitor

1. De organisatie doet **intern onderzoek naar vitaliteit**, heeft inzichten hoe goed de organisatie scoort op het gebied van vitale medewerkers en heeft bepaald waar de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen liggen rond vitale medewerkers.
2. Op het gebied van vitale medewerkers worden de **prestaties van de organisatie vastgelegd**, bewaard en intern gecommuniceerd.
3. Op het gebied van vitale werknemers zijn **verantwoordelijkheden bepaald, vastgelegd en gecommuniceerd**. Intern is duidelijk wie bijvoorbeeld verantwoordelijk is voor het beleid en waar verantwoordelijkheden van leidinggevend beginnend en ophouden.
4. Om te investeren in vitaliteit worden **medewerkers van de organisatie actief betrokken**. Zij hebben zo een rol in het ontwikkelen en evalueren van het beleid rond vitale medewerkers.
5. Om te investeren in vitaliteit worden **externe stakeholders van de organisatie actief betrokken**. Zij hebben zo een rol in het ontwikkelen en evalueren van het beleid rond vitale medewerkers.
6. Wat de organisatie faciliteert voor haar medewerkers op het gebied van vitaliteit wordt **helder gecommuniceerd aan alle medewerkers**. Medewerkers weten wat zij wel en niet mogen verwachten van de werkgever op het gebied van vitaliteit.
7. Het beleid rond vitale werknemers kent een **Plan-Do-Check-Act cyclus** en wordt periodiek ten minste jaarlijks geëvalueerd. Prestaties van de organisatie en wensen/behoefte op het gebied van vitale werknemers leiden tot nieuw beleid.
8. De prestaties van de organisatie op het gebied van alle aspecten van vitaliteit worden periodiek (ten minste jaarlijks) **geëvalueerd door het management** van de organisatie. Het onderwerp vitaliteit staat op de strategische agenda van de organisatie.

Tijdens een audit wordt bepaald of aan deze algemene eis wel/niet is voldaan. Daarnaast kent De Vitaliteitsmonitor de volgende 18 indicatoren:

Individu	Team	Organisatie
Voeding	Successen vieren	Strategie
Beweging	Groepsoriëntatie	Historie en tradities
Alcohol, roken en drugs	Positieve identiteit	Communicatie
Fysieke belasting	Autonomie	Gebruiken en taal
Ontspanning	Werkomgeving	Impact
Zelfontplooiing	Kameraadschap	Zinvol werk

Tijdens de audit wordt aan elk van deze indicator een score toegekend van 0-100. Het gemiddelde van de 6 indicatorscores vormt de dimensiescore. Het gemiddelde van de 3 dimensiescores vormt de totaalscore.

De opbouw van de scores is vastgelegd in de certificeringsnorm, die te downloaden is op de website www.de-vitaliteitsmonitor.nl

3.3 Drie Certificatieniveaus

De drie certificatieniveaus - Brons, Zilver en Goud - kennen andere regels rond deze eisen en indicatoren. Voor Goud gelden strengere regels dan voor Zilver en voor Zilver gelden strengere regels dan voor Brons. Voor elk certificatieniveau gelden een aantal verplichte en niet-verplichte eisen. Zo hoeft voor niveau Brons voldaan te worden aan twee (van acht) verplichte eisen en aan minimaal één niet-verplichte algemene eis, terwijl voor niveau Goud geldt dat aan alle algemene eisen voldaan wordt. Daarnaast dient een gemiddelde score op de indicatoren als uitgangspunt voor de certificering. De volgende regels gelden per certificeringsniveau:

 Brons	 Zilver	 Goud
Er is voldaan aan de twee verplichte algemene eisen (1 & 2)	Er is voldaan aan de vier verplichte algemene eisen (1 t/m 4)	Er is voldaan aan alle algemene eisen (1 t/m 8)
Er is voldaan aan ten minste één van de niet-verplichte algemene eisen (3 t/m 8)	Er is voldaan aan ten minste twee van de niet-verplichte algemene eisen (5 t/m 8)	De totaalscore op de indicatoren is minimaal 65. Geen van de dimensiescores is 50 punten of lager.
De totaalscore op de indicatoren is minimaal 55.	De totaalscore op de indicatoren is minimaal 65. Geen van de dimensiescores is 50 punten of lager.	

3.4 Certificeringsproces

Als organisatie doe je allereerst een Intake via Mijn Vitaliteitsmonitor op www.de-vitaliteitsmonitor.nl. Je beantwoordt 26 vragen over de mate waarin binnen jullie organisatie aandacht is voor vitale medewerkers. Deze gaan over de 8 algemene eisen en de 18 indicatoren uit De Vitaliteitsmonitor. Je kent de organisatie scores toe op deze algemene eisen en indicatoren, onderbouwt deze met antwoorden en bestanden en ziet zo direct of je in aanmerking komt voor een Vitaliteitsmonitor Certificaat.

Als je denkt dat de organisatie klaar is voor certificering, klik je in het portaal op 'Vraag Certificaat aan'. Je ontvangt dan een mail met een voorstel voor de audit door DEKRA, de certificerende instelling. Wanneer je per mail akkoord gaat met dit voorstel, neemt een Vitaliteitsmonitor auditor contact met je op om de audit in te gaan plannen.

De auditor van DEKRA loopt tijdens de audit door alle antwoorden, scores en bestanden heen en stelt kritische vragen over deze toegekende scores. Wanneer de audit succesvol is verlopen, ontvangt De Vitaliteitsmonitor een positief advies van DEKRA. Na betaling van de factuur wordt vervolgens het certificaat uitgereikt.

Voor elke audit worden een aantal auditdagen bepaald. Deze zijn afhankelijk van de grootte van de organisatie en het gewenste certificeringsniveau. In onderstaand schema is terug te vinden hoeveel auditdagen voor jullie audit gepland zijn.

GOUD	1	1	1,5	2	2
ZILVER	0,5	1	1	1,5	2
BRONS	0,5	0,5	0,5	1	1
AANTAL FTE	0-50	51-100	101-250	251-500	>500

Hoe meer auditdagen gepland zijn, hoe meer activiteiten uitgevoerd worden tijdens de audit. Hieronder worden de activiteiten weergegeven voor 0,5 / 1 / 1,5 / 2 auditdag(en).

Aantal auditdagen	0,5	1	1,5	2
Bestuderen van de aangeleverde stukken en toegekende scores	Ja	Ja	Ja	Ja
Opstellen en versturen van belangrijkste vragen vanuit de certificerende instelling	Ja	Ja	Ja	Ja
1-op-1 gesprek met (eind)verantwoordelijke voor het beleid rond vitale werknemers	Ja	Ja	Ja	Ja
Afronding en samenvatting van dit gesprek	Ja	Ja	Ja	Ja
# individuele gesprekken met functioneel verantwoordelijken voor het beleid rond vitale medewerkers	0	1	2	2
Toetsen van ingezette beleids- en communicatiestukken	0	Ja	Ja	Ja
Gesprek met management c.q. directie over toetsen van initiatieven rond vitale medewerkers	Nee	Nee	Ja	Ja
# Medewerkers met operationele functie waar gesprek mee gevoerd wordt om toegekende scores te toetsen	0	0	2	5

3.5 Investerings

De investering in het Vitaliteitsmonitor Certificaat bestaat uit twee delen.

- De eenmalige auditkosten per aanvraag van het Vitaliteitsmonitor Certificaat.
- De jaarlijkse bijdrage voor De Vitaliteitsmonitor.

De eenmalige auditkosten betreffen de uren van de Vitaliteitsmonitor auditor van certificerende instelling DEKRA. Deze kosten zijn gebaseerd op het aantal auditdagen dat voor de audit gepland staat. De kosten per 0,5 auditdag bedragen €640.

De jaarbijdrage wordt gebruikt voor beheer, deelname en doorontwikkeling van De Vitaliteitsmonitor. Zo wordt de online tooling van De Vitaliteitsmonitor continu ontwikkeld, wordt onderzoek gedaan naar trends en ontwikkelingen rond vitale werknemers en wordt de norm continu verbeterd. Deze jaarbijdrage is afhankelijk van de grootte van de organisatie. In onderstaand schema zijn de jaarlijkse bijdragen weergegeven.

Aantal FTE	Jaarbijdrage
0-50	€ 650,-
50-100	€ 950,-
100-250	€ 1.450,-
500-1000	€ 1.950,-
>1000	€ 2.450,-

Het certificaat van De Vitaliteitsmonitor is twee jaar geldig. Na de audit ontvang je als organisatie de factuur van de eenmalige jaarbijdrage en de jaarbijdrage voor jaar één.

4. Aan de slag: stappenplan

4.1 Stap 1: visie voor vitale werknemers

Wanneer je als organisatie aan de slag wil met het thema vitaliteit, kunnen vijf stappen naar een logisch en consistent vitaliteitsbeleid voor medewerkers gehanteerd worden. Op www.de-vitaliteitsmonitor.nl staat een voorbeeld van een projectopzet die past bij deze stappen. Daarnaast zijn alle bestanden, zoals voorbereidende formulieren en werkgroep-presentaties te downloaden.

Een eerste stap is het formuleren van een goede visie over wat binnen de organisatie verstaan wordt onder een vitale, betrokken en bevlogen werknemer.

Uiteraard heeft iedere organisatie graag dat werknemers zich maximaal inzetten en alles geven voor het behalen van de doelen van de organisatie. Maar waaraan verleent de organisatie zijn bestaansrecht? Wat zou de maatschappij missen als de organisatie er niet zou zijn? En, daaruit volgend, wat zijn specifieke vitaliteitsthema's voor de organisatie? Een cateringorganisatie legt misschien meer nadruk op het aspect van vitale voeding dan een accountantskantoor en een zorginstelling hecht misschien meer waarde aan groepsoriëntatie tussen werknemers dan een productiebedrijf.

Hier beantwoorden leden van een werkgroep (een afspiegeling van de organisatie) individueel een aantal strategische vragen. Hierna worden in een groepssessie overeenkomsten en verschillen besproken, zodat een heldere gezamenlijke visie rond vitale medewerkers vastgesteld kan worden.

Deze visie rond vitale werknemers geldt als uitgangspunt voor de volgende stappen waarin de huidige en gewenste status op de indicatoren wordt vastgesteld.

BEDRIJFSCASE 2

DRT Vloeren

DRT Vloeren in Oss, is een familiebedrijf wat gespecialiseerd is in gietvloeren.

Wie: Andriëtte Dobbelsteen / Functie: Directie



1. Wat betekenen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid voor jullie organisatie?

"Wat het voor ons betekent, of wat ik met name wil bereiken is dat onze mensen, zowel van kantoor als op de werkvloer, zo lang mogelijk hun werk kunnen blijven doen in gezonde en vitale toestand. We willen onze mensen niet te veel fysiek danwel mentaal belasten, aandacht hebben voor diversiteit in hun werk, zoveel mogelijk skills of talenten benutten. We kijken naar wat iemand nog wél kan, in plaats van wat niet. Vitaliteit betekent voor ons dus ook mobiliteit. Zorgen dat mensen niet te veel werken en een goede werk en privé balans vinden."

2. Wat doen jullie zoal om medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar te houden?

"In eerste instantie bekijken we vitaliteit en duurzaam inzetbaarheid vooral vanuit ergonomie. Er is bijvoorbeeld heel goed nagedacht over de inrichting van ons nieuwe pand. We hebben bewust de verbinding gezocht met elkaar om dat teamgevoel te versterken. De inrichting moet het makkelijker maken om met elkaar in contact te komen en elkaar aan te spreken. Daarom is het pand erg transparant met veel glas en veel licht. Een specifiek lichtplan op de kantoren stimuleert je gemoedstoestand gedurende de dag. Een gezamenlijke kantine en koffieruimte zorgt ook voor die onderlinge contactmomenten. We bieden fruit aan, om te stimuleren meer met gezondheid bezig te zijn. Daarom hebben we ook geen rookruimte meer. Deze ergonomische zaken helpen natuurlijk ook bij het mentale aspect op teamniveau."

3. Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen met betrekking tot vitale en duurzaam inzetbare medewerkers?

"De grootste uitdaging is wel dat we iedereen bewuster willen laten eten. Niet meer roken, meer bewegen en over het algemeen gezonder worden. Onze applicateurs zijn bijvoorbeeld veel onderweg waardoor het lastiger is ze ieder moment van de dag te kunnen stimuleren een fles spa rood in de koelbox mee te laten nemen in plaats van frisdranken of ongezonde snacks van pompstations. Maar in elke doelgroep zijn er wel uitdagingen om mensen de juiste mindset te laten krijgen omtrent gezonder eten. We

hebben allemaal wel slechte gewoontes die we moeten minderen. Het is de kunst om voor elk individu een juiste aanpak te bepalen om steeds iets gezonder te gaan leven.”

4. Waar zijn jullie trots op als het gaat om vitaliteit en duurzame inzetbaarheid?

“We zijn een menselijke en sociale organisatie. Daar ben ik eigenlijk wel heel trots op. We proberen altijd zo goed mogelijk in contact te blijven met onze mensen, de communicatie op gang te houden. We trachten een vertrouwelijke en een veilige omgeving te creëren om jezelf ook te durven uiten. En elk bedrijf heeft te maken met medewerkers waarbij de samenwerking niet werkt, toch proberen we altijd mee te denken en andere opties te bieden. Ik weet zeker dat ik oud medewerkers in de ogen kan kijken als ik zeg dat we zo goed mogelijk voor ze proberen te zorgen. Ook al is het niet meer bij ons. Sterker nog; mensen komen graag terug. Maar dat betekent wel investeren in elkaar, blijven communiceren, ook als ze op iets meer afstand zitten. Dat blijft een ongoing iets.”

5. Welke tips hebben jullie voor andere bedrijven rond vitaliteit en duurzame inzetbaarheid?

“De grootste tip die ik kan geven, en daar mag ik zelf ook nog meer aandacht aan besteden, is continue tijd besteden aan die communicatie. Dat hoeft geen vergadering te zijn, maar juist een-op-een gesprekken met elkaar. Als er wat speelt op de werkvloer of tussen mensen, maak het bespreekbaar. Dat zorgt voor onderling begrip en er ontstaat minder snel frictie. Frictie staat een constructieve samenwerking in de weg. Als we bereiken dat mensen vanuit intrinsieke motivatie frictie gaan ontleden om samenwerking te bevorderen dan mogen we echt trots zijn!”

4.2 Stap 2: het Vitaliteitsniveau

In een tweede stap worden de huidige prestaties van de organisatie op de 18 indicatoren uit De Vitaliteitsmonitor bepaald. Om later in het traject te kunnen kijken waar interventies nodig zijn en of de interventies effect hebben gehad, zal er een nulpunt worden bepaald.

Belangrijk hierbij is te bepalen in welke ‘vitaliteits-fase’ de organisatie zich begeeft. Is het thema nieuw? Wordt er voor het eerst aandacht aan gegeven? Of is vitaliteit binnen de organisatie al jaren een actueel thema en is het meer de vraag of de organisatie op de juiste weg zit? Afhankelijk van de fase waarin de organisatie zich bevindt, dienen andere afwegingen gemaakt te worden om stappen te zetten naar vitalere medewerkers. Een viertal typeringen voor organisaties op het gebied van vitaliteit kunnen gegeven worden.

Type	Kenmerken	Dominante gedachte	Afwegingen	Een volgende stap zetten
De slapende organisatie	Vitaliteit is geen onderdeel van gesprek in de organisatie	Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor hun persoonlijke vitaliteit	Hoeveel impact hebben we op de vitaliteit van onze mensen? Wiens verantwoordelijkheid is vitaliteit?	Het belang van vitale werknemers bespreekbaar maken. Inspiratie opdoen bij organisaties die zich wel inzetten op dit vlak
De faciliteren-de organisatie	Er zijn wat ad hoc acties om vitale mensen te stimuleren	De werkgever biedt uit sociaal oogpunt enkele interventies rond vitale werknemers	Hoe effectief zijn investeringen in vitale werknemers?	Ervoor zorgen dat interventies rond vitale werknemers niet ad hoc, maar structureel een plek krijgen in de organisatie
De actieve organisatie	Er zijn structureel acties om mensen vitaler te krijgen, maar dit is geen strategisch gespreksonderwerp	De werkgever kan voordelen behalen door te investeren in vitale werknemers	Hoe komt er logica in de verschillende interventies rond vitaliteit?	Structureel bijsturen van de acties rond vitale werknemers en de toegevoegde waarde ervan koppelen aan strategische doelstellingen
De vitale organisatie	Het beleid rond vitale werknemers wordt periodiek geëvalueerd en is strategisch gespreksonderwerp	Het succes van de organisatie is voor een groot gedeelte afhankelijk van de vitaliteit van de medewerkers	Hoe onderscheiden we ons van andere organisaties die zich inzetten voor vitale werknemers?	Experimenteren met onderscheidende interventies rond vitale werknemers en het beleid intern en extern communiceren

Om werkelijk te bepalen in welke fase de organisatie zich bevindt, wordt in deze tweede stap kan aan iedere factor een puntentotaal van 0 tot 100 worden gehangen. Een 0 betekent dat de organisatie zich voor deze factor op geen enkele manier inzet en 100 betekent dat de factor absolute topprioriteit voor de organisatie is.

Een zinvolle oefening kan zijn om ieder lid van een projectgroep individueel deze scores toe te laten kennen en tijdens een groepssessie de belangrijkste overeenkomsten en verschillen te bespreken. De formulieren en presentaties hiervoor zijn ook beschikbaar op www.de-vitaliteitsmonitor.nl.

De uitkomsten van deze tweede stap gelden als nulpunt om later te bepalen of bepaalde indicatoren focus verdienen in een vitaliteitsprogramma.

Voorbeeld: doorrekening naar werkvermogen

Wat zijn nu werkelijke de financiële consequenties van deze cijfers? Hoe goed doe je het nu werkelijk op het gebied van vitale werknemers? En als je hierin gaat investeren, hoeveel winst is er te behalen? Een doorrekening naar werkvermogen kan uitkomst bieden.

Uiteraard is het erg complex om financiële aspecten, zoals het salaris dat iemand krijgt, te koppelen aan iemands vitaliteit. Er zijn immers veel verschillende factoren die een positieve of negatieve invloed hebben op de prestaties van werknemers. Hoewel het salaris voor veel mensen maandelijks hetzelfde is, kan iemands vitaliteit door de week heen sterk verschillen. Complex, maar niet onmogelijk!

Voorheen gebeurde het meten van vitaliteit vooral door te kijken naar iemands fysieke vermogen. Door te kijken naar wat iemand vooral niet (meer) kon doen. Bij iemands werkvermogen werd uitgegaan van 100% en voor ieder gebrek gaan er procenten af. Bijvoorbeeld een *Work Ability Index* gaat uit van deze methodiek en nog steeds is voor ons gebruikelijk dat bedrijfsartsen kijken voor hoeveel procent iemand arbeidsongeschikt is.

Deze methode biedt minder houvast in een tijd waarin werk niet eenvoudig en mechanisch is, maar complex en veeleisend. Dan is niet alleen de vraag OF iemand zijn of haar werk nog kan doen, maar HOE GOED iemand presteert in het werk.

In het rekenmodel binnen deze methode worden mensen binnen de organisatie verdeeld in vier groepen:

1. Ongemotiveerd
2. Uitvoerend
3. Betrokken
4. Bevlogen

Het *Center for Talent Solutions* (USA) geeft aan dat met inspanningen rond vitaliteit slechts 1 op de 10 ongemotiveerde mensen een stap zet naar een uitvoerende medewerker, dat 1 op de 5 uitvoerende medewerkers tot betrokken medewerker te maken is en dat 1 op de 3 betrokken werknemers met inspanningen rond vitaliteit een bevlogen werknemers wordt.

Er worden ook wel eens drie groepen gehanteerd (highly engaged – engaged – disengaged), maar omdat de financiële verschillen tussen niet betrokken en betrokken mensen groter zijn dan tussen betrokken en bevlogen mensen, wordt gebruik gemaakt van vier categorieën. We zien dat bevlogen werknemers zo'n 25% beter presteren dan normaal betrokken werknemers. Gemiddeld uitvoerende werknemers zijn maar 75% zo productief als betrokken werknemers. En ongemotiveerde werknemers hebben slechts de helft van de waarde voor de organisatie als betrokken werknemers. Dit leidt tot de volgende matrix:

	Score	Gem. salaris	% Werk-Vermogen	€ Werk-Vermogen	(in) Efficiëntie
Ongemotiveerd	0-58	60.000	50%	30.000	30.000
Uitvoerend	59-74	60.000	75%	45.000	15.000
Betrokken	75-91	60.000	100%	60.000	0
Bevlogen	92-100	60.000	125%	60.000	15.000

Een voorbeeldcase met een organisatie van 150 werknemers met een gemiddeld salaris van 60k zou dan de volgende financiële consequenties kunnen hebben:

	Aantal	Vermogen	Totaal
Ongemotiveerd	12	30.000	360.000
Uitvoerend	78	45.000	3.510.000
Betrokken	45	60.000	2.700.000
Bevlogen	15	75.000	1.125.000
Totaal werkvermogen			7.695.000

De organisatie heeft een totale loonsom van €9.000.000 ($150 \cdot 60.000$), terwijl het totale werkvermogen ligt op €7.695.000. Dat betekent een huidige inefficiëntie van €1.305.000.

Wanneer een degelijke inspanning rond vitaliteit gedaan wordt en 1/10 van ongemotiveerd naar uitvoerend gaat, 1/5 van uitvoerend naar betrokken en 1/3 van betrokken naar bevlogen, heeft dit de volgende financiële consequenties:

Situatie vóór:

	Aantal	Vermogen	Totaal
Ongemotiveerd	12	30.000	360.000
Uitvoerend	78	45.000	3.510.000
Betrokken	45	60.000	2.700.000
Bevlogen	15	75.000	1.125.000
Totaal werkvermogen			7.695.000

Situatie ná:

	Aantal	Vermogen	Totaal
Ongemotiveerd	11	30.000	330.000
Uitvoerend	64	45.000	2.880.000
Betrokken	45	60.000	2.700.000
Bevlogen	30	75.000	2.225.000
Totaal werkvermogen			8.160.000

Het werkvermogen komt hiermee op €8.160.000, wat ten opzichte van de voorfase (€7.695.000) een efficiëntie betekent van €465.000.

Stap 3: de Vitaliteitsambitie

Nu er een visie bepaald is en de huidige situatie in kaart is gebracht, komt wellicht de moeilijkste stap: het bepalen van een ambitie op het gebied van vitaliteit.

Het doel in deze stap is het vaststellen van een score van 0 tot 100 op ieder van de 18 indicatoren. Hierbij betekent 0 dat de organisatie zich op geen enkele manier zou hoeven inzetten voor deze factor en 100 dat deze factor absolute topprioriteit is en de organisatie zich maximaal zou moeten inzetten.

Deze stap is lastig, omdat op het eerste oog alles wel relevant en belangrijk lijkt. De organisatie zal keuzes moeten maken waar het in wil excelleren. Het vitaliteitsbeleid moet passen bij de organisatie. Allereerst omdat het budget niet tot in de hemel zal rijken. Daarnaast zal een bepaalde focus belangrijk zijn om initiatieven rond vitaliteit voor medewerkers herkenbaar te maken. Maar belangrijker nog is het vaststellen van de identiteit van de organisatie: waar wil de organisatie absoluut de beste in zijn? En waar mag het best wat minder? De positie in de maatschappij en de in stap 1) geformuleerde visie zouden hierin leidend moeten zijn. Voor een koninklijk familiebedrijf zijn historie en tradities erg belangrijk, terwijl dit voor een net gefuseerde multinational wellicht minder aandacht verdient.

In deze stap bereidt ieder lid van de projectgroep individueel een formulier voor waar hij of zij ambitiescores per indicator toekent. Daarnaast wordt een prioriteitsscore gegeven. Tijdens een groepssessie worden de belangrijkste overeenkomsten en verschillen besproken.

Door de uitkomsten van deze derde stap (de ambitie op de 18 indicatoren) te vergelijken met de resultaten uit de tweede stap (de huidige prestaties op de 18 indicatoren) wordt bepaald op welke van de 18 indicatoren de organisatie zich zou moeten richten.

Alle formulieren en presentaties voor deze derde stap zijn te downloaden op www.de-vitaliteitsmonitor.nl

BEDRIJFSCASE 3

Metaal- en Lastechniek Nijnsel BV

Metaal- en Lastechniek Nijnsel BV is een in Sint-Oedenrode gevestigd bedrijf gespecialiseerd in productie en assemblage van machines voor de voedingsmiddelenindustrie.

Wie: Marco van de Braak
Functie: Directeur



1. Wat betekenen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid voor jullie organisatie?

"Ja, het is een zeer ruim begrip. Wij hebben er geen concrete definitie voor bepaald. Als ik kijk hoe wij omgaan met vitaliteit en duurzame inzetbaarheid uit zich dat meer in het maken van een weloverwogen keuze zodra een investering zich voordoet. Daarmee bedoel ik meer dat we kijken wanneer er bijvoorbeeld nieuw gereedschap aangeschaft moet worden, of we het juiste gereedschap kopen zodat de medewerker ergonomisch verantwoord zijn werk kan doen. En daarbij moeten we de balans vinden tussen kosten en gemak voor de medewerker. Bij ons werken mensen van 16 tot 64 jaar. Dat iemand van 64 jaar zijn pensioen haalt op een gezonde manier is wel aan te nemen, maar hoe zorgen we dat de jonge garde ook zijn pensioen bereikt?"

2. Wat doen jullie zoal om medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar te houden?

"Om ons werk veiliger en gezonder te maken, houden we de tips en richtlijnen aan van het zogenaamde 5xBeterproject van werkgeversorganisaties en vakbonden in de metaalbewerking. Deze stappen hebben we allemaal doorlopen. Zo hebben we in onze nieuwe productiehal bewust gekozen voor vloerverwarming. Onze monteurs moeten regelmatig op de grond zitten om hun werk te doen. Ook hebben we flink geïnvesteerd in de lasafdeling waar het plafond relatief laag is. Hierdoor moesten we een speciale maatwerkoplossing bedenken om toch met een kraan te kunnen werken om zware materialen te tillen. Daarnaast hebben we uitgebreide opleidingsmogelijkheden voor onze werknemers zoals diverse veiligheidstrainingen. Dit zijn niet de goedkoopste investeringen, maar op de lange termijn betalen die zich zeker terug. Door meer capaciteit en prettige werkomstandigheden te creëren hopen we het beste uit onze mensen te kunnen halen.

3. Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen met betrekking tot vitale en duurzaam inzetbare medewerkers?

"Op een paar uitschieters na hebben wij een vrij jonge ploeg medewerkers. Je merkt dat de jongste generatie medewerkers, de zogenaamde Millenials, veel zaken die wij

doen om prettige werkomstandigheden te creëren, heel normaal vinden. Zij zijn zich minder bewust dat wij dit soort beslissingen nemen met het oog op hun duurzame inzetbaarheid. Maar het leuke is dat juist zichzelf een hele grote rol spelen. Vanuit hun opleiding en ervaringen komen diverse ideeën naar boven die onze organisatie uitdaagt om bepaalde investeringen wel of niet te doen. Hoe om te gaan met deze nieuwe generatie is voor ons toch wel een leuke uitdaging. Het kost energie, maar levert ook op! Het is een kwestie van de juiste balans vinden.”

4. Waar zijn jullie trots op als het gaat om vitaliteit en duurzame inzetbaarheid?

Trots is misschien het verkeerde woord. We zijn niet bewust met dit thema bezig in projectvorm, maar wel op een manier die wij eigenlijk zelf heel normaal vinden. Het is gewoon onderdeel van mijn taken, zo zie ik het. Het is een houding die je hebt, waarmee je onderneemt. Natuurlijk zijn er nog dingen die beter kunnen, maar we zijn zeker niet de slechtste in de branche.

5. Welke tips hebben jullie voor andere bedrijven rond vitaliteit en duurzame inzetbaarheid?

“Mijn compagnon zegt wel eens; Je kunt wel meteen die dure Mercedes kopen, maar soms is het juist nuttig om eerst die goedkopere Volkswagen of nog goedkopere Fiat te rijden. Bij elke investering die wij doen, en dan bedoel ik vooral bedrijfsmiddelen, wegen we af of we voor die Mercedes of Volkswagen gaan. Is het voldoende wat we doen, of moeten we toch opschalen en innoveren? Kiezen we voor goedkopere oplossing zodat we snel vooruit kunnen of is het een dusdanig goede aanpassing dat we gelijk voor de duurdere oplossing kunnen kiezen? De balans vinden tussen hoe duurzaam zo'n investering is voor je medewerker, maar ook voor het bedrijf. Want verbeteringen hoeven niet altijd gepaard te gaan met dure investeringen. Begin dus vooral met eenvoudige en laagdrempelige acties.”

Stap 4: de juiste interventies

Een visie rond vitale werknemers is opgesteld (stap 1), de huidige prestaties van de organisatie zijn beoordeeld (stap 2) en de ambities zijn vastgesteld (stap 3). Er kan nu een richting bepaald worden voor het vitaliteitsprogramma door de scores uit stap 2 af te zetten tegen de scores uit stap 3. Als deze goed zijn uitgevoerd, blijkt hier mooi uit welke focus het vitaliteitsbeleid krijgt. Hoe groter het verschil, hoe meer nadruk deze factor dient te krijgen in het vitaliteitsbeleid.

Een voorbeeld van hoe dat eruit zou kunnen zien:

Aspecten	Niveau	Ambitie	Noodzaak
Individu			
Voeding	42	75	***
Beweging	75	75	*
Alcohol, roken, drugs	58	60	*
Fysieke belasting	83	60	*
Ontspanning	85	95	**
Zelfontplooiing	45	77	***
Team			
Succes vieren	75	75	*
Autonomie	58	85	**
...			
Totaalscore Vitaliteitsmonitor	68	85	

De richting en focus van het vitaliteitsprogramma zijn nu bepaald. Het is nu zaak interventies op te stellen bij die indicatoren waar het verschil tussen de huidige en gewenste situatie het grootst is.

Bij het vaststellen van de juiste interventies kunnen de volgende vier aandachtspunten vastgesteld worden:

1. Draagvlak voor de interventies

Er zijn op alle indicatoren tal van interventies mogelijk. In de bibliotheek van interventies die hierna volgt, kan inspiratie worden opgedaan worden hiervoor. Vaak zijn mensen op zoek naar die ene 'gouden' interventie. DE interventie die er plotsklaps voor zorgt dat mensen een stuk vitaler worden. Uiteraard werkt de ene interventie beter dan de andere. Het is vooral zaak dat de interventies draagvlak hebben binnen de organisatie. Precies dezelfde interventie kan voor de ene organisatie ontzettend succesvol zijn, terwijl het voor de andere organisatie zinloos blijkt. Om draagvlak te creëren kan het daarom verstandig zijn juist deze fase met een wat grotere groep medewerkers te doorlopen. Zo kan samen worden verkend wat wel en wat niet zou werken voor de organisatie.

2. Herkenbaarheid

Veel organisaties hebben verschillende strategische aspecten vastgelegd. Van een missie en visie tot kernwaarden en van een bedrijfsmotto tot een gewenste cultuur. Daarnaast is vitaliteit zoals besproken een erg breed multidisciplinair thema. Hierdoor kan het voor medewerkers soms niet duidelijk zijn welk doel de verschillende interventies rond vitaliteit hebben. Dit kan verholpen worden door de interventies te communiceren rond de visie rond vitale werknemers, zoals deze in stap 1 is geformuleerd.

3. Voor of door de medewerkers

In het klassieke managementmodel worden beslissingen vanuit de top van de organisatie ingezet. Ook bij interventies rond vitaliteit kan dit nogal eens het geval zijn. Omdat medewerkers pas bij de uitvoering betrokken worden, kunnen deze interventies nogal eens de betrokkenheid van medewerkers missen. Bij het vaststellen van interventies kan daarom vooral ook gekeken worden welke vanuit de medewerkers zelf georganiseerd kunnen worden. Wanneer men medewerkers wil helpen met trainingen kan een externe expert ingevlogen worden. Ook kan men medewerkers stimuleren zelf trainingen te geven aan collega's. Wanneer men zelfsturing wil stimuleren kan men de organisatiestructuur wijzigen. Ook kan men medewerkers met elkaar laten delen hoe zelfsturing versterkt zou kunnen worden.

4. Beter goed gejat ...

Er is dus geen geheime set van ultieme interventies die iedere medewerker vitaler maakt. Dat is jammer, maar dat betekent ook dat je naar interventies kunt kijken die al eens bij andere organisaties zijn toegepast. Waarom zelf zoveel moeite doen als hier op andere plekken al veel over nagedacht is?

Als je werknemers iets wil bijbrengen over de historie van de organisatie, waarom zou je deze dan niet verzamelen op de zolderkamer van de oprichter (gebeurt bij Airbnb)? Als je autonomie wil versterken, waarom geen onbeperkte vakantiedagen invoeren zolang het werk gedaan wordt (gebeurt bij Netflix)? En als je groepsoriëntatie wil versterken, waarom niet werknemers na een jaar verplicht laten switchen van team (gebeurt bij Facebook)? Voorbeelden te over van efficiënte interventies rond vitale werknemers.

De volgende bibliotheek aan mogelijke interventies kan ter inspiratie dienen bij het vaststellen van de juiste interventies voor het vitaliteitsprogramma.



Voeding	Beweging	ARD
Voorlichtingsavond vitale voeding	Een dagelijkse lunchwandeling starten	Voorlichtingsavond omgaan met werk en verdovende middelen
Inlooppreekuur vitale voeding	Ergonomische meubelen inzetten	Programma stoppen met roken
Aanpassing assortiment in restaurantive dienst	Slimme meubelen die aangeven als iemand te lang zit inzetten	Programma minderen met alcohol
Kleurcodes aanbrengen in restauratieve dienst	Stimuleren van trapgebruik	Voorlichting herkennen van drugsgebruik
Psychologische keuzes beïnvloeden d.m.v. nudging in restauratieve dienst	Korting op fitness abonnement	Voorlichting en advies over suiker
Food Challenge App voor groepen medewerkers	Deelname met organisatie aan sportevenement	Bedrijfsreglement
Pre-diabetes scan voor alle medewerkers	Vitaliteitsovereenkomst sluiten met medewerkers	Delen van negatieve gevolgen van ARD
Vitaliteitskaart voor medewerkers om vitale voeding te monitoren	Stappenteller en bewegingsmonitoring implementeren	Voorlichting bij rookfaciliteiten
Leefstijl / pre-diabetes programma voor groepen medewerkers	Een fitnessruimte inrichten	Frequent verzuim gesprek bij alcoholgebruik



Fysieke belasting	Ontspanning	Zelfontplooiing
Voorlichting omgaan met fysieke belasting	Voorlichting werk-privé balans	Gelukkigwijzer integreren in feedback cyclus
Scan van werkplekken en fysieke belasting	Workshop omgaan met stress	Loopbaankompas invoeren
Analyse fysieke belastbaarheid van medewerker	Hervorming feedbackcyclus Integratie werk- en privé	Hervorming feedbackcyclus
Vitaliteitsovereenkomst	Gelukscoaches of vertrouwenspersonen	Een jaar in een team? Vrijblijvend 1 maand een ander team proberen
Inzetbaarheidsgesprek	Cursus omgaan met geld	Leiderschapstraject gesprekstechnieken
Taak- of jobrotatie	Slaapmonitoringsband implementeren	Intern opleidingsplatform door en voor medewerkers
Training ergonomie	Leiderschapstraject herkennen van juiste werk- en privébalans	Competentiegericht interviewen
Periodiek contact met ergocoach	Periodiek inspraak van partners van medewerkers	Loopbaancoach / gelukscoach invoeren
Inzet hulpmiddelen	Flexibele werktijden implementeren	Professionele trainingen



Kameraadschap	Successen vieren	Groepsoriëntatie
Vrijdagmiddag borrel	Trotsspot / Brag board inrichten in werkomgeving	Hoger / strategisch doel centrale plek in het gebouw geven
Vrijwilligersdag met alle medewerkers	Alarm of gong in de hal voor successen	Strategieplannen in begrijpelijke vorm met elkaar delen
Teamuitjes faciliteren	Succes Graffity muur inrichten	Taak/Job roulatie
Kerstfeest organiseren	Mijlpalen uitdelen als aandenken	Interactief en digitaal hoofdkantoor inrichten
Kookclubs oprichten	Successen delen in digitale / hardcopy communicatiemiddelen	Verhalen tussen teams met elkaar delen
Gezamenlijk sporten stimuleren	Een communicatiekanaal inrichten waarmee mensen succes delen	Bedrijfsprocessen met uiteindelijk doel met elkaar delen
Gezamenlijk event met partners	Maandelijks blog met een succesverhaal	Open platform Samen Delen
Hobby's van collega's afbeelden in werkomgeving	Awards uitreiken voor medewerkers met behaalde successen	Training sociale zekerheid
Gezamenlijk inzetten voor het goede doel	Prestatiebonus uitdelen aan een collega	Masterclass teamontwikkeling



Positieve identiteit	Autonomie	Werkomgeving
Wall of fame inrichten	Leiderschapstraject over loslaten	Gastvrijheidsarchitectuur film laten maken
Pluimen laten uitdelen aan collega's	Zelf uren in laten plannen	Hoger / strategisch doel centrale plek in het gebouw geven
High Potentials programma starten	Zelf teams samen laten stellen	Signing bij binnenkomst, parkeerplekken, etc
Interactief en digitaal hoofdkantoor inrichten	Eén vaste dag mensen laten werken aan wat en met wie ze maar willen	In hoogte verstelbare tafels en stoelen inzetten
Publiekelijke complimenten vanuit de directie	Management dashboard implementeren	Aantal mensen een gedeelte zelf in laten richten
Workshop Zelfverzekerdheid	Scan welke overbodige procedures er zijn	Medewerkers van de organisatie laten zien in werkomgeving
Terugkijken en vieren wat er door het team bereikt is	Organisatiestructuur hervormen	Flexibele ruimten implementeren
Historische groei van de organisatie communiceren	Inventarisatie wat mensen beperkt in hun werk	Inspirerende relevante quotes afbeelden
Workshop positieve coaching	4 day workweek implementeren	Historie van de organisatie afbeelden in werkomgeving



Zinvol werk	Strategie	Historie en tradities
Maatschappelijk doel van de organisatie delen in pand	Jaarplannen in begrijpelijke vorm met alle mensen delen	Historische momenten delen in het pand
Leiderschapstraject betekenisvol werk	Persoonlijk bericht vanuit de directie over de bijdrage van een team	Jubilarissen en alumni eren
Periodieke updates van de (financiële) status met alle mensen delen	Mensen vragen wat zij bij willen dragen aan de bedrijfsstrategie	Grondlegger van het bedrijf communiceren
Open platform Samen Geven implementeren	Periodieke updates van de (financiële) status met alle mensen delen	Maandelijkse / jaarlijks terugkerend event uniek voor organisatie
Hoger doel van de organisatie laten delen door de directie	Leiderschapstraject betekenisvol werk	Historie van de organisatie afbeelden in werkomgeving
Vrijwilligersdag organiseren	Strategische personeelsplanning / vlootschouw	Unieke manier van successen viereen implementeren
Interview met de eigenaar / directeur over doel van de organisatie delen	Kennismaking met directie tijdens aanname	Jaarlijkse awards uitreiken
Medewerkers vragen wat zij binnen de organisatie willen bereiken	Inspirerende klantverhalen delen	Verhalen van oud medewerkers intern delen
Maatschappelijke resultaten van de organisatie intern delen	Centraal openbaar logboek implementeren	Unieke manier van 'ontgroenen' implementeren



Communicatie	Gebruiken en taal	Impact
Implementatie digitaal hoofdkantoor	Unieke naam voor medewerkers doorvoeren	Alle medewerkers vragen hoe zij bij zouden willen dragen aan strategie
Column of blog vanuit verschillende afdelingen	Maandelijks / jaarlijks terugkerend event uniek voor organisatie	Maatschappelijk / financiële resultaten periodiek delen
Interviews vanuit verschillende afdelingen	Naamgeving van essentiële bedrijfsonderdeler evalueren	Dankwoord van directie aan bijdrage van een afdeling
Leiderschapstraject communicatie technieken	Jaarlijkse Kerstactie	Afbeelden van schakel in het bedrijfsproces afbeelden in pand
Medewerkersmagazine of nieuwsbrief	Jaarlijkse zomerborrel	Persoonlijk bericht vanuit de directie over de bijdrage van een team
Intern Community Management starten	Awards aan het einde van het jaar uitdelen	Kennismaking met directie tijdens aanname
Afdelingen voorstellen tijdens inwerkprogramma	Gezamenlijke start van de dag/ week implementeren	Column of blog vanuit verschillende afdelingen
Tijdens periodieke overleggen voortgang afdelingen presenteren	Unieke manier van successen vieren implementeren	Intern Community Management starten
Maandelijks ronde langs alle afdelingen voor iedereen	Verhalen van oud medewerkers intern delen	Leiderschapstraject betekenisvol werk

BEDRIJFSCASE 4

VTs Transport & Logistics

VTs Transport & Logistics verzorgt al ruim 30 jaar het transport en de logistiek voor toonaangevende (farmaceutische) bedrijven. Vanuit een geavanceerd healthcase warehouse in Boxmeer worden klanten door heel Europa voorzien in hun logistieke behoeften. Inmiddels kent VTs 250 medewerkers en dat vraagt om een professionalisering van het HR beleid.



Wie: Erik Stevens / Functie: Financieel directeur

1. Wat betekenen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid voor jullie organisatie?

"Vanuit een vorig project rolden een tiental heldere speerpunten waar we met de organisatie op moesten gaan focussen, waaronder duurzaam inzetbaarheid. Om een goede definitie hieraan te kunnen geven wat dit voor onze organisatie betekent hebben we met alle medewerkers bij elkaar gezeten. Al snel kwamen we erachter hoe breed dit begrip is. Medewerkers leveren een toegevoegde waarde voor het bedrijf en hunzelf. Ze zijn in staat om in hun werk blijvend gezond, vitaal, gemotiveerd en productief te functioneren. Voor nu en in de toekomst."

2. Wat doen jullie zoal om medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar te houden?

"Bij het ontwerpen van ons nieuwe pand hebben we waar mogelijk al rekening gehouden met ergonomische werkplekken. We hebben bureaus die in hoogte verstelbaar zijn, we nemen de trap in plaats van de lift en in het nieuwe warehouse is relatief licht werk te verrichten met heftrucks en palletwagens. Op kantoor hebben we de bovenverdieping een sfeervolle bar gemaakt die ook echt uitnodigt om vrijdagmiddag een borreltje te drinken samen. Het nieuwe pand is enorm groot geworden waardoor kantoorpersoneel niet te zo vaak meer de collega's van het warehouse tegen het lijf lopen. En om toch verbonden te blijven met elkaar en het bedrijf, vonden we dit wel passen bij onze mensen. Verder zijn er nog genoeg speerpunten en wensen die in het nieuwe jaar onze aandacht zullen krijgen. Denk aan stoppen met roken en een gezondheidsprogramma."

3. Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen met betrekking tot vitale en duurzaam inzetbare medewerkers?

"Tweederde van ons werknemersbestand is chauffeur. Chauffeurs zijn natuurlijk veel en lang onderweg, die hebben niet zoveel aan een sportschool abonnement. We moeten meer met hen in gesprek om bewustwording te creëren op het gebied van hun vi-

taliteit. We moeten ze handvatten bieden om ondanks hun zittend beroep, toch aan hun conditie en gezondheid te werken. En als ze vragen wat vaker vrij te zijn, moeten wij kijken of we daarin kunnen faciliteren. We zijn nog aan het werk om een gezondheidsprogramma te ontwikkelen met bijvoorbeeld een gezondheidsscan en advies per medewerker ongeacht hun afdeling of beroep.”

4. Waar zijn jullie trots op als het gaat om vitaliteit en duurzame inzetbaarheid?

“Ik denk dat we een zeer degelijke start hebben gemaakt dankzij het Strategische Personeelsplan. Op deze manier konden we iedereen erbij betrekken en hebben we vooral op duurzaam inzetbaarheid een flinke start kunnen maken. Het definiëren van duurzaam inzetbaarheid op alle niveaus en het op papier zetten was al een hele prestatie. Dat is nooit af, dus nu is de uitdaging om door te blijven pakken met de DI-scan.”

5. Welke tips hebben jullie voor andere bedrijven rond vitaliteit en duurzame inzetbaarheid?

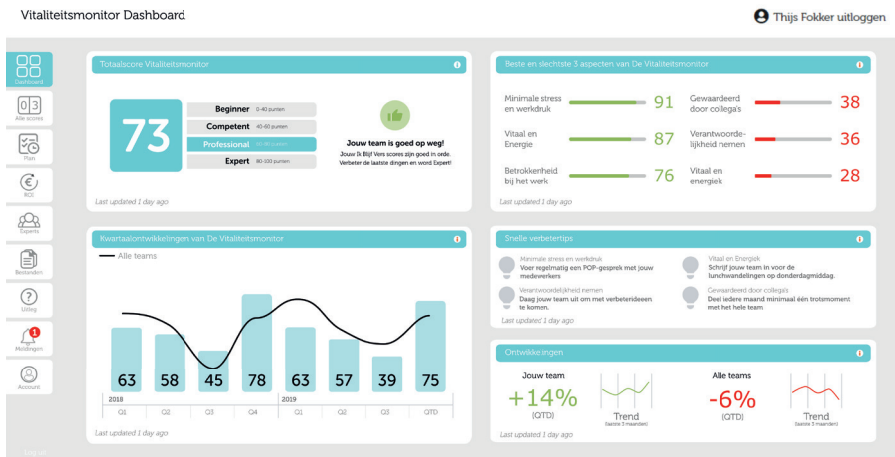
“Het begrip duurzaam inzetbaarheid concreet zien te maken is het begin. Wat betekent het voor onze organisatie en onze mensen? Het thema moet altijd een punt op de agenda zijn en blijven. Dat laatste is nog wel eens lastig naast alle dagelijkse gang van zaken als ondernemer.”

Stap 5: het programma en het Vitaliteitsteam

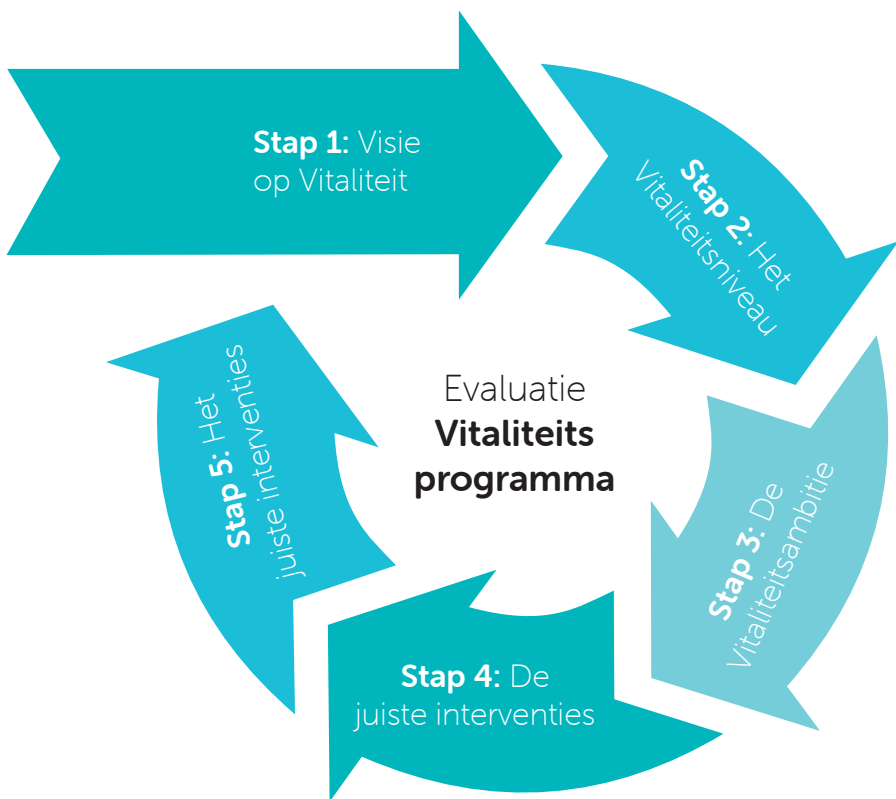
Inmiddels is er een visie rondom vitaliteit geformuleerd. Analyse van de huidige prestaties en de ambities rond vitaliteit hebben geleid tot een logisch interventie-programma. In een vijfde en laatste stap wordt bepaald hoe deze interventies op de lange termijn hun plek vinden binnen de organisatie.

Het is zinvol om een team samen te stellen van mensen en bedrijven die betrokken zijn bij de in stap 4 vastgestelde interventies. Belangrijk hierbij is dat het vitaliteitsteam vertegenwoordigers kent die op alle 18 indicatoren actief zijn. Dit team heeft als taak periodiek, bijvoorbeeld maandelijks, de voortgang op alle interventies te bewaken. Gekeken kan worden of de interventies draagvlak hebben, de juiste medewerkers binnen de organisatie deelnemen aan de programma's en of ze daadwerkelijk effect hebben op de indicatoren die uit stappen 2 en 3 volgen. Dat kan bijvoorbeeld door een dashboard samen te stellen met relevante KPI's.

Voorbeeld van een vitaliteitsdashboard.



Wanneer het vitaliteitsteam periodiek dit dashboard evalueert, wordt het vitaliteitsprogramma goed geborgd. Aan het einde van een bepaalde periode, bijvoorbeeld een jaar, kan opnieuw gestart worden met stap 2: het vaststellen van de vitaliteitsprestaties van de organisatie op dat moment. Eventueel wordt ook hier weer een doorrekening naar werkvermogen gemaakt. Hierdoor wordt duidelijk tot welke financiële gevolgen de interventies hebben geleid. Wanneer deze gevolgen opnieuw worden vergeleken met de ambities rond vitaliteit (stap 3), volgt opnieuw een selectie van mogelijke interventies (stap 4). Op deze manier wordt er een cyclus in gang gezet, waarin het vitaliteitsprogramma continue wordt geëvalueerd. Op deze manier wordt structureel gewerkt aan meer vitale werknemers.



VOORBEELDCASE

Rabobank Amerstreek

Rabobank Amerstreek had een roerige tijd achter de rug. Landelijk werd een grote reorganisatie uitgerold. Deze reorganisatie had voor veel mensen binnen de lokale bank gevolgen. In totaal is het personeelsbestand bijna gehalveerd. Een periode vol onzekerheid volgde, mensen raakten boventallig en sommige werknemerservaarden een hogere werkdruk. Hoewel de bank nog goed scoorde in de periodieke engagement scan, kon het algehele energieniveau bij de mensen wel een impuls gebruiken. De glimlach moest terug in de bank!

Vanuit de vitaliteitsmonitor is een analyse uitgevoerd. (door wie? Het bestuur van de bank? Door de ontwikkelaar van dit boekje?) Allereerst is een visie bepaald. Wat wordt er precies bedoeld met 'bankieren met een glimlach'? Wanneer is het traject voor hen (de medewerkers van de bank of voor de initiatiefnemer) geslaagd? Hierna is in stap 2 een scan uitgevoerd van de bestaande organisatie. Vier medewerkers, waaronder de directievoorzitter, hebben het bedrijf gescoord op de 18 individuele indicatoren van vitaliteit. Ook hebben zij (stap 3) op al deze indicatoren een ambitieniveau aangegeven. Samen met de bestaande engagementscan moest dit voldoende inzicht geven.

In een gezamenlijk sessie zijn de belangrijkste overeenkomsten met elkaar vergeleken en besproken. Hieruit kwam onder andere het volgende naar voren:

- Op het individuele niveau gebeurt ontzettend veel. De Rabobank benadrukt de juiste indicatoren. De herkenbaarheid van de programma's kan soms verbeterd worden;
- Op het teamniveau kan op iedere indicator een verbetering plaatsvinden. Er zijn veel wisselingen geweest in leiderschap. Hierdoor scoort het aspect 'leiderschap' wat minder in de engagementscan.
- Op het organisatieniveau zou de Rabobank significant beter willen presteren. Vooral op de indicatoren 'strategie' en 'impact' zouden verbetering mogelijk zijn.

Om aan deze bevindingen de juiste interventies te koppelen, is in overleg met het projectteam besloten een grotere sessie te beleggen. Hierin worden mogelijke interventies besproken met het totale middenkader. In een sessie aan het einde van de middag is een brainstorm georganiseerd. Groepjes hebben hierin bestaande interventies moeten ranken. Overeenkomsten en verschillen in deze rankings werden met elkaar besproken.

Op basis van deze rankings is een vitaliteitsprogramma opgesteld. Een aantal van de interventies:

- Aan alle medewerkers wordt gevraagd welke bijdrage zij graag zouden willen leveren aan de strategie van de bank;
- Het thema 'bankieren met een glimlach' wordt breder ingevoerd en gekoppeld aan bijvoorbeeld de feedbacksystematiek;
- Het management start met een maandelijkse blog rondom 'bankieren met een glimlach';
- Er wordt een community-managementprogramma gestart om mensen digitaal meer met elkaar te laten delen;
- In de werkomgeving van de lokale bank wordt 'bankieren met een glimlach' afgebeeld;
- Er wordt een leiderschapstraject gestart om leiders van de lokale bank te informeren en inspireren rond betrokken en gelukkige werknemers.

Veel van deze interventies worden door de werknemers van de bank zelf uitgevoerd. Hierdoor zijn de financiële consequenties te overzien. Na een jaar zal er wederom een scan worden uitgevoerd om te kijken of de bovenstaande interventies het gewenste effect hebben bereikt.

De case Rabobank Amerstreek laat zien hoe je systematisch van een globale vraag ('hoe krijgen we de glimlach terug in de bank?') tot een logisch en zinvol vitaliteitsprogramma kunt komen.

"De vitaliteitsmonitor heeft ons geholpen de juiste keuzes te maken in ons vitaliteitsbeleid"



Gerben van der Harst – Directievoorzitter Rabobank Amerstreek

“



Wij gebruiken De Vitaliteitsmonitor om ons beleid rond vitale samenwerkers continue te evalueren en te verbeteren.

Pascal Verheugd - HRM directeur Hutten

“



Het Prinses Máxima Centrum voor kinderoncologie is afhankelijk van frisse en vitale medewerkers. Wij gebruiken De Vitaliteitsmonitor om met onze medewerkers te bepalen hoe we dit kunnen blijven verbeteren.

Aimee de Wilde - HRM Manager Prinses Máxima Centrum

“



In de IT-branche is het voor Macaw een uitdaging om continue de beste mensen te vinden. Mede daarom laten wij met De Vitaliteitsmonitor zien dat wij er alles aan doen om ons mensen fris, vitaal en energiek te houden.

Ronald van Es - Financieel directeur Macaw

“



Binnen COLT International betrekken we onze mensen graag bij het beleid. Met een groep medewerkers hebben we met De Vitaliteitsmonitor een programma opgesteld om onze mensen vitaal te houden.

Sjoerd Boonen - HR-manager COLT International

Voorbeeld vitaliteitsprogramma

Een voorbeeldorganisatie uit de zakelijke dienstverlening heeft een rijke historie als familiebedrijf. Het bedrijf is de afgelopen jaren hard gegroeid. Inmiddels heeft het bedrijf ruim 2000 werknemers. Vitaliteit is geen nieuw thema voor de organisatie, maar echt veel aandacht is er door de harde groei nog niet van gekomen. De organisatie wil zich op het gebied van vitaliteit onderscheiden van de concurrentie. Ze besluiten op basis van de vitaliteitsmonitor een analyse te maken.

In een eerste fase is met een groep leiders van de organisatie een vitaliteitsvisie geformuleerd. Onder de noemer 'barstensvol levenslust' is beschreven dat de organisatie verwacht dat mensen weten waar de totale organisatie staat. Leiders zijn verantwoordelijk voor de fysieke en mentale gezondheid van mensen en iedereen binnen de organisatie is bewust bezig met zijn of haar energieniveau.

Uit de vergelijking tussen de bestaande situatie (stap 2) en de ambities rond vitaliteit (stap 3) blijken grote verschillen te zitten op de volgende vijf indicatoren:

- Communicatie (afdelingen werken eigenlijk vrijwel langs elkaar heen)
- Impact (welke rol hebben mensen in de totale strategie)
- Historie en tradities (is nauwelijks nog bekend bij mensen)
- Ontspanning (werk en privé zijn vaak niet in balans)
- Fysieke belasting (productiemedewerkers hebben fysiek zwaar werk)

In een gezamenlijke sessie met mensen uit alle lagen van de organisatie worden 10 interventies vastgesteld die verbetering zouden moeten gaan brengen op bovenstaande indicatoren. Het is van belang dat deze programma's goed op elkaar aansluiten. Daarom worden ze samen gevat in het grote 'energieprogramma'. In het onderstaande voorbeeld is te zien hoe 10 interventies elkaar binnen een vitaliteitsprogramma kunnen versterken.

Er wordt besloten om met alle partijen die betrokken zijn bij de interventies een werkgroep vitaliteit op te richten. Samen doen zij de algehele evaluatie van het programma. Ook richten zij een dashboard in waar de volgende KPI's in kaart worden gebracht:

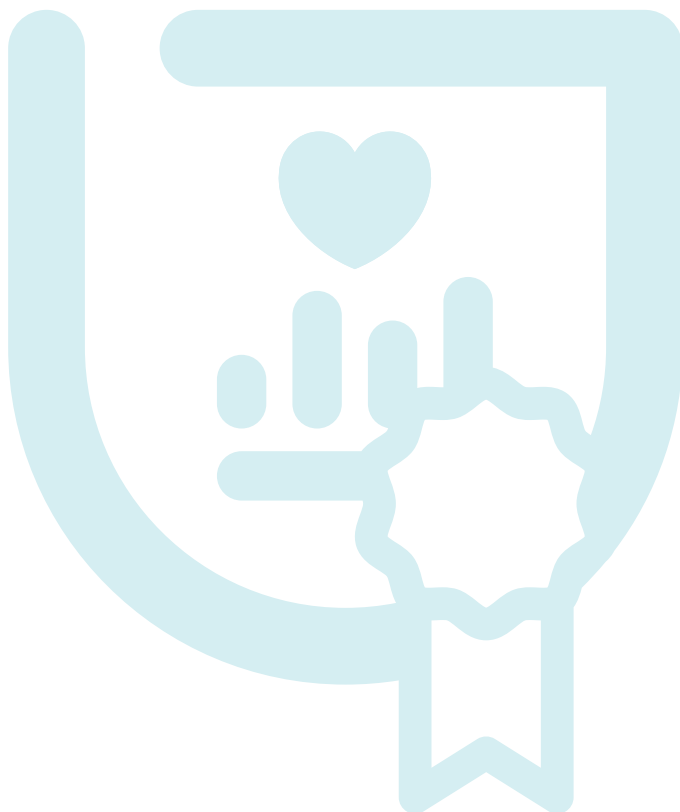
- Aantal medewerkers actief in de workshops
- Aantal actieve leden op het sociaal intranet
- Aantal voortgangsgesprekken gevoerd met hervormde cyclus
- Etc.



Nadat alle interventies zijn doorgevoerd binnen de organisatie wordt de scan na één jaar opnieuw uitgevoerd. Deze scan wordt vergeleken met de resultaten van een jaar eerder: hebben de interventies het gewenste effect gehad? Opnieuw wordt een ambitie rond vitaliteit geformuleerd en er wordt een nieuw jaarprogramma vitaliteit opgesteld.

Tot slot

De vitaliteitsmonitor in dit boekje moet houvast bieden om structureel te investeren in vitale en gelukkige werknemers. Houvast betekent geen zekerheid. Mensen zijn niet zo voorspelbaar of stuurbaar als machines. De ROI van investeringen in vitaliteit blijven, ondanks alle onderzoeken, lastig te berekenen. Het vertrouwen in de mensen binnen de organisatie is dan ook essentieel om met deze monitor aan de slag te kunnen gaan. Vertrouwen dat zij écht liever vol passie hun werk uitvoeren dan een uurtje spijbelen en vertrouwen dat zij écht liever een grote klant scoren dan doelloos hun Facebook account updaten. Wanneer dat vertrouwen er is, kan de vitaliteitsmonitor een hulpmiddel zijn om daadwerkelijk te werken met vitale mensen.



Bronnen

Behoefte aan meer verdieping op een van de onderdelen van de vitaliteitsmonitor?
Hierbij een reeks gebruikte bronnen en inspiratie.

- Frederick Taylor – The Principles of Scientific Management
- Harvard Business Review – The Impact of Employee Engagement on Performance (2013)
- Jaap Peters en Mathieu Weggeman – Het Rijnland boekje (2016)
- Harter J.K., Schmidt F.L., Kilham E.A., Asplund J.W. (Gallup Organization) – Q12 Meta Analysis, Gallup Organization (2006)
- Marquette University, Division of Student Affairs – Leadership Development Model
- Global Leadership Academy – Model of Shared Value (2010)
- Leon de Caluwé en Hans Vermaak – Leren Veranderen (1999)
- Hudson L, Wylie M., Jones M.- Insights Discovery – an Introduction (2009)
- Jung C.G., Princeton University – Psychological Types (1976)
- Cameron K.S., Quin R.E. – Diagnosing and changing organizational culture (2011)
- Pink D.H. – Drive (2016)
- Mayo A. – Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets (2012)
- CBS en TNO – Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (2014)
- Kamerbrief Hoofdlijnen Aanpak Psychosociale Arbeidsbelasting (2013)
- CBS en TNO – Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (2013)
- Caralli R.A., Allen J.H., White D.W. – CERT Resilience Management Model
- Maslow A.H. – a Theory of Human Motivation
- Alliance Consultants Europe – Onderzoek naar zelfsturende teams (2015)
- Wintzen E. – Eckart's Notes (2007)
- Lenette Schuijt (Managementsite.nl) – Vaarwel zelfsturende teams? (2013)
- Vrijbaan – Empowerment Methode Zelfregie (2011)
- Bonebright, C. A., Clay, D. L., & Ankermann, R. D. - The Relationship of Workaholism with Work-Life Conflict, Life Satisfaction, and Purpose in Life. Journal of Counseling Psychology (2000)
- Pontefract D. – The Purpose Effect: building meaning in yourself, your role and your organization (2016)
- Finnish Institute of Occupational Health – Work Ability Index
- Seppala E., Cameron K. (Stanford University) - Proof that Positive Work Cultures are more Productive (2015)
- Center for Talent Solutions – Engagement Level Descriptions (2011)

- Harter J.K., Schmidt F.L., Kilham E.A., Asplund J.W. (Gallup Organization) – Q12 Meta Analysis, Gallup Organization (2006)
- Incentive Research Foundation – The Economics of Engagement (2010)
- Kent, Matthew (Builtinchicago.org) – 14 Company Traditions to Get your Creative Juices Flowing (2013)
- Straz, Matt (entrepreneur.com) – 4 ways innovative Companies are Celebrating their Employees (2015)

WELDER



Hutten

Altijd meer aandacht

Lifeguard

DE VITALE FACTOR





www.de-vitaliteitsmonitor.nl