

# 7 TIPS RICHTING EEN DUURZAAM WELZIJSBELEID



E-BOOK


 **fitcoins**

## Inleiding

Om diverse redenen zien we de **aandacht en het belang van werkbaarheid en welzijn op het werk** alleen maar toenemen. Dit is onder andere zichtbaar in het aantal functies en rollen die hier rond gecreëerd worden. Ook in verhoging van welzijnsbudgetten. En niet te vergeten in interne en externe communicaties van bedrijven. Welzijn is een onlosmakelijk deel van business geworden. Het draait niet alleen meer om kostenreductie onder de vorm van minder absentieïsme en verlies van performantie op de werkvloer. Er is daarbovenop een duidelijk groeiende focus op de winst die via welzijn van medewerkers gecreëerd kan worden. Deze trend is merkbaar van de kleinste kmo tot de grootste multinational. **Bedrijven die hier niet in investeren dreigen grip op de arbeidsmarkt en op hun medewerkers te verliezen.**

Naast de toenemende aandacht voor welzijn, merken we ook dat welzijn een bredere en meer omvattende invulling krijgt. Tot enkele jaren geleden nog lag de focus hoofdzakelijk op ergonomie en in het beste geval op mentaal welzijn in bedrijven. De laatste jaren is de **aandacht voor sociaal welzijn enorm toegenomen**, bijvoorbeeld door het opkomen van thuiswerk en hybride werk. *Artificial Intelligence* en de uitdagingen die het voor de mens mee brengt zal dit alleen maar doen verhogen de komende jaren. Mentaal en sociaal welzijn staan onder druk, door onder andere een vervaging van de grens tussen werk en privé-omgeving, gebrek aan 'echt' sociaal contact, zorgen en onzekerheid over onze socio-economische toekomst, continue veranderingen in organisaties, enz. De kunst zit hem dan ook in het vinden van een houdbaar evenwicht tussen prestatie- en mensgerichtheid, ofwel resultaten op een duurzame manier in balans weten te brengen met menselijke energie. Tot slot is er het **fysieke welzijn**, waarbij we enerzijds zien dat nog nooit zoveel werkende mensen bewust bezig geweest zijn met hun fysieke gezondheid, en anderzijds ongezonde leefgewoonten zoals langdurig zitten, verkeerde eet- en slaapgewoonten, enz. diep in onze werkorganisaties verankerd zijn. Vanuit de overheid zien we tal van initiatieven richting ondernemingen om hierin te ondersteunen, maar toch is er nog steeds een zware disbalans tussen curatieve acties versus preventief beleid. Veel bedrijven zijn vandaag de dag op zoek naar manieren om hun medewerkers levenskwaliteit en zelfs levensgeluk te bieden, iets wat zij vroeger in hun eigen tijd dienden te zoeken.

Met dit e-book willen we beleidsmakers rond welzijn een stuk op weg helpen in hun uitdagende rol.



Veel bedrijven zijn op zoek naar manieren om hun medewerkers levenskwaliteit en zelfs levensgeluk te bieden.

## Nieuwe uitdagingen voor HR en wellbeing-managers

Nieuwe trends in de maatschappij en in bedrijven brengen nieuwe verantwoordelijkheden met zich mee, wat vraagt om visie, organisatie, structuur en processen. In afwachting start men vaak met ad hoc initiatieven. Hierdoor ontstaan verschillende maturiteitsfasen in bedrijven:



**A** **Fase van bewustwording:** men heeft beginnende aandacht voor welzijn en faciliteert of sponsort **ad hoc initiatieven** vanuit de medewerkers. Het voordeel is dat men toont dat men aandacht en bereidwilligheid heeft. Het grootste nadeel is vooral het ad hoc gegeven waardoor spontaan initiatief even snel weer terugvalt en men vaak slechts een beperktere groep van enthousiastelingen bereikt.

**B** **Fase van verantwoordelijkheid:** de organisatie beseft dat men zelf een verantwoordelijkheid draagt, vaak gevoed door een directe of indirecte invloed in belangrijke bedrijfsresultaten (vb. retentie, employer branding...). Men voorziet een relatief beperkt budget en organiseert zelf ook een aantal ad hoc initiatieven. Voorbeelden zijn **infosessies, workshops, teamactiviteiten,...** Ook hier blijft vaak het nadeel dat de drive binnen de organisatie moeilijk aan te houden is en men vaak slechts een deel van de populatie weet te bereiken, namelijk dat deel dat intrinsiek reeds gemotiveerd is om bewust met gezondheid om te gaan.

**C** **Fase van proactiviteit:** hier evolueert de organisatie naar een proactieve benadering, waarin men welzijnsinitiatieven begint te structureren en organiseren, bijvoorbeeld onder de vorm een **(deel)verantwoordelijkheid binnen HR, een project-owner,...** Er wordt meer budget vrijgemaakt, al dan niet ondersteund door een business case die ook aangeeft waar in ruil voor de investering winst wordt verzilverd. Tevredenheid van medewerkers rond initiatieven worden gemeten, al dan niet gekoppeld aan relevante business-KPI's. Beheer van initiatieven zit nog verspreid over verschillende systemen en rollen, maar wordt al deels centraal beheerd/aangestuurd.

Welzijn is een terugkerend thema op de directietafel. De uitdaging in deze fase ligt hem in het ontwikkelen van een coherente visie, volledig centraliseren en optimaliseren van het beheer, en het aan boord krijgen van het grotere deel van de medewerkers.

**D** **Fase van integratie:** welzijn is hier een wezenlijk onderdeel van de bedrijfsvisie en -waarden, en vormt een belangrijk thema in het succes van de organisatie. **KPI's** worden gedefinieerd en gemeten. De verantwoordelijkheid voor welzijn is toegewezen en er bestaan **één of meerdere rollen** in de organisatie die hier een hoofdfocus op hebben. Het thema is recurrent en prominent aanwezig in interne en externe bedrijfscommunicaties. Er wordt een significant budget vrijgemaakt. De uitdaging in deze fase is vaak creativiteit en het zichzelf continu blijven heruitvinden met betrekking tot initiatieven, die mogelijk maken dat het overgrote deel van de werknemerspopulatie bereikt wordt. Ook het selecteren van partners die de visie en waarden op dezelfde manier uitdragen naar de medewerkers kan een uitdaging vormen. **Op vandaag merken wij dat weinig organisaties zich reeds in de fase van integratie bevinden.** Wanneer dit wel het geval is, is het vaak gelinkt aan sterke bedrijfswaarden en/of aan externe invloeden die deze evolutie genoodzaakt hebben (vb. War For Talent onder grotere consulting bedrijven). Desalniettemin blijven ook zij met de uitdaging om zich voldoende te blijven onderscheiden van concurrenten. Een groot deel van de Belgische bedrijven is op vandaag nog zoekende naar hoe men een volgende stap kan zetten richting een welzijnsbeleid dat gericht inspeelt op de nieuwe noden die in onze maatschappij en op de arbeidsmarkt leven. Het ontwikkelen van een eigen (basis)visie op welzijn, de organisatie ervan en de discussie over middelen versus return staat vaak centraal en kan moeizaam verlopen.

## 7 tips voor de opbouw van een duurzaam welzijnsbeleid.



### 1 Bepaal de kerndoelen en maak progressie meetbaar

Een dooddooener. En toch vliegen vele organisaties in de actie alvorens ze hier goed over nagedacht hebben. Dat maakt het draagvlak op directieniveau heel fragiel. Het duwt je als wellbeing-verantwoordelijke in de hoek van de 'kostenposten' en daar vallen vooral de klappen wanneer budgetten onder druk komen te staan omwille van tegenvallende bedrijfsresultaten.

Denk in eerste instantie na wat de kerndrijfveer van jouw welzijnsbeleid is. Dat lijkt evident en logisch, maar is het niet noodzakelijk. Een aantal mogelijke redenen zijn:

- Kostenbesparing op ziekte en afwezigheid
- Verhoging rendement / efficiëntie
- Verhoging retentie
- Employer branding
- Employee engagement
- Hybride werken
- Enz.

Die drijfveer is de kern van je strategie en moet de rode draad vormen in alle plannen, acties, communicaties,... Bij voorkeur is deze uiteraard gelinkt aan de bedrijfswaarden. Op basis van de hoofddrijfveer worden vervolgens meetbare KPI's gekozen. Deze kunnen direct of indirect zijn, objectief of subjectief gemeten. Heel vaak kunnen ze met wat creativiteit ook naar financiële parameters vertaald worden, en dat is zeker aan te raden. Dit zorgt er immers voor dat welzijn niet meer puur als kost, maar als een investering wordt gezien die een duidelijke return oplevert en een wezenlijk deel uitmaakt van het succes van de organisatie.

### 2 Maak het beleid aantrekkelijk voor een brede doelgroep

Hier situeert zich een grote uitdaging rond de vraag: **hoe kunnen wij het grote deel van onze mensen letterlijk en figuurlijk in beweging krijgen?** Immers, die medewerkers die al bewust met hun gezondheid bezig waren verder in beweging krijgen is niet zo moeilijk. Vele bedrijven werken momenteel met sportieve 'challenges'. Die zorgen in het beste geval voor enkele maanden enthousiasme voor een relatief beperkte groep. Nadeel is bovendien dat men challenge na challenge dient te verzinnen om het beleid blijvend in de aandacht te houden, maar ook dat de focus hoofdzakelijk op het fysieke aspect ligt. Sterker nog, het wordt vaak gelinkt aan sport. Wat slechts een onderdeel is van beweging. Diegene die nog niet bewust met gezondheid bezig zijn in beweging krijgen, daar botst men vaak tegen de muur. Gezonde gewoonten aankweken is immers vaak niet makkelijk. Het is voor velen een hoge berg, waarbij de effecten van inspanning maar mondjesmaat of pas na langere tijd zichtbaar wordt. En dat terwijl ons reptielenbrein ons continu uitdaagt om in onze comfortzone te blijven. Gewoontevorming vraagt tijd en om elke hoek liggen verleidingen. De moeilijkste stap voor die grote doelgroep is dan ook de eerste stap. Daar is de drempel hoog. Eens je mensen over die drempel krijgt en hen lang genoeg weet te stimuleren om vol te houden, dan gaan zij na verloop van tijd de voordelen beginnen ontdekken, en dan krijg je potentieel wel gedragsverandering. Iedereen met een beetje achtergrond in psychologie weet dat mensen idealiter intrinsiek gemotiveerd worden (omdat ze het zelf willen en diep in zichzelf de voordelen erkennen) en dat **extrinsieke motivatie (vb. beloning)** niet duurzaam is. Extrinsieke motivatoren kunnen echter wel de non-believers over de drempel halen, en houden, tot op het moment dat de **intrinsieke voordelen** zichtbaar worden. Een beleid dat op beide inspeelt, en dus ook beloningsvormen voorziet naast het inspelen op dieperliggende drijfveren (bv. tickets

voor een populair evenement of een voucher voor een populair product), zal in alle geval het breedste effect in de organisatie, zeker in een aanvangsfase.

### **3 Benader het totale welzijn van de mens**

Gezondheid en fitheid worden vaak in eerste instantie gelinkt aan het lichaam. Dat is voor een belangrijk deel ook zo, maar de link met de geest is onlosmakelijk. **Lichaam en geest** beïnvloeden elkaar continu en doen een beroep op dezelfde energie. **Een ongezond lichaam slurpt energie op ten koste van de geest.** Een ongezonde geest doet hetzelfde met het lichaam. Het ene trekt het andere mee naar beneden, maar ook omgekeerd in positieve zin. Dat is ondertussen al lang wetenschappelijk bewezen, en toch zijn weinig bedrijven bezig met de gezondheid van hun medewerkers in totaliteit. Daarom geven we graag een aantal aspecten mee waar meer focus dient op te liggen in het bedrijfsleven:



**Beweging:** meer en meer bedrijven evolueren van een pure **focus op ergonomie naar** een uitgebreide **focus op beweging** van medewerkers. Beweging hoeft helemaal niet gelijk te staan aan sport en kan voor iedereen toegankelijk worden gemaakt. Het lichaam is niet gemaakt om uren aan een stuk op een stoel te zitten, en het is ondertussen ook bewezen dat de geest hier ook niet bepaald performanter door wordt. Ons bloed moet circuleren om al onze organen, zo ook onze hersenen, van de nodige brandstoffen en energie te voorzien. Daarnaast weten we ondertussen ook dat bepaalde vormen van beweging impact hebben op onze hersengolven, en ons zo in de modus of **focus** kunnen brengen die we op dat moment nodig hebben. Een goed welzijnsbeleid weet dan ook de brede massa in beweging te brengen, beperkt beweging niet tot sport, en schoolt haar medewerkers bij over de positieve effecten van beweging.



**Voeding:** de voedingsleer staat de afgelopen tijd niet stil. Men ontdekt meer en meer over de effecten op lichaam, geest en dus op productiviteit. **Voeding is direct gelinkt aan onze energie**, en toch zien we in bedrijven heel wat misinformatie, mensen die de tijd niet nemen om te eten, niet nadenken over wat ze eten, enz.

Tel deze potentiële winst over alle medewerkers per gewerkte dag op in een bedrijf en er is een gigantische marge aan productiviteitswinst. Als werkgever kan je hier makkelijk op inspelen door **gezonde en energierijke voeding aan te bieden** aan de medewerkers, maar zeker ook door te werken aan bewustwording en kennis.



**Slaap en herstel:** tot op vandaag zijn er heel wat bedrijven waar het 'bon ton' is om uit te pakken met hoe weinig slaap je wel nodig hebt en tot hoe laat je wel gewerkt hebt aan je presentatie. **Slaap is echter hét belangrijkste mechanisme van herstel voor lichaam en geest.** In onze contacten met medewerkers valt het ons op hoe veel mensen slecht slapen en/of vermoeid blijven na het slapen. In vele gevallen **leidt dit op langere termijn tot uitputting.** Voor het zover komt leidt het vooral tot **verlaagde productiviteit.** Wie niet goed slaapt verwerkt dingen moeilijker, is minder alert en creatief, kan zich minder goed concentreren. Slaapkwaliteit is dan ook kenmerk van bijvoorbeeld toppers in sport, en dat is niet anders in elke andere prestatiegerichte context. Wie goed slaapt voelt zich beter, wie slecht slaapt voelt zich minder goed. En toch weten weinig mensen hoe zij hun slaapkwaliteit kunnen verbeteren.

Naast slaap zijn er tal van andere manieren van gericht herstel. Wie deze herstel-momenten bewust in zijn werkdag weet in te bouwen, kan grotere pieken van stress aan. Dit is zeker een effect op korte termijn, maar nog meer op lange termijn.

Een goed welzijnsbeleid zorgt dan ook voor **herstelmomenten na piekperioden** en leert medewerkers hoe zij zelf effectief en gericht kunnen herstellen van die piekmomenten, om nadien opnieuw tot dezelfde hoogte te kunnen pieken.



**Sociale relaties:** de mens is een sociaal dier bij uitstek en we hebben die contacten nodig om gelukkig te zijn. In psychologische studies is het belang van 'social support' al decennia geleden diepgaand onderzocht als één van de factoren die het verschil maakt in het welzijn van mensen. En toch zijn gezonde relaties vormen en verbindend communiceren niet voor iedereen even makkelijk, zeker niet in een bedrijfscontext. Uiteraard uit dit aspect zich ook in relatie met klanten, en zit daar een directe return.



**Ademhaling en stressregulatie:** stress heeft als doel ons te helpen om snel en effectief tegen gevaar op te treden. De nodige fysiologische reacties bereiden lichaam en geest daarop voor. Veel medewerkers voelen in een werkcontext dagdagelijks hoge stressniveaus en hier zijn we niet voor gemaakt. **Eenvoudige ademhaling- en ontspanningstechnieken** kunnen door iedereen op elk moment worden toegepast. En toch zijn deze voor de meesten onbekend. Leer als bedrijf je mensen deze technieken aan, en zij zijn opnieuw in staat om hoge stresspieken snel met ontspanning af te wisselen, om vol terug voor de volgende piek te kunnen gaan.

Waak tegelijk over eenvoud: zorg dat mensen info vinden op een centrale plaats als ze die zoeken, dat de info duidelijk is, dat inschrijven en deelnemen laagdrempelig is,...

## 4 Kijk breder dan de pure werkcontext

We leven niet meer in een tijd waarin men 's ochtends om 9 uur de "werkknop" aanzet en de "privéknoop" uitzet, om dan om 17u het omgekeerde te doen. Technologische en maatschappelijke evoluties maken dat tijd en ruimte heel flexibel zijn geworden en de grenzen tussen verschillende contexten vervaagd zijn. Dat is een mes dat aan twee kanten snijdt: enerzijds moet de werknemer sterker en assertiever worden met betrekking tot het bewaken van die grenzen, anderzijds biedt deze flexibiliteit ook heel wat mogelijkheden als men ze goed weet te gebruiken. Meer en meer werkgevers bieden bijvoorbeeld sportfaciliteiten en/of -activiteiten aan op het werk. Hetzelfde zien we met **diensten die het gezin ondersteunen**, bijvoorbeeld **strijkhelp, kinderopvang**,... De werkcomputer is een onderdeel gaan uitmaken van de thuiscontext, en de thuiscontext is zichtbaar op het werk. **Geluk op de figuurlijke werkvloer bepaalt geluk in de privé-context, en omgekeerd.** Een goed welzijnsbeleid speelt dan ook niet alleen in op de behoeften die medewerkers hebben op hun werk, maar ook behoeften die zij daarbuiten hebben in hun rol als gezinslid, vriend of vriendin, lid van de hobbyvereniging,... Hierin zal ook het succes liggen van welzijnsinitiatieven. Hoe meer het welzijnsbeleid mensen in al hun levenscontexten benadert, hoe sterker het effect op hun welzijn zowel als de connectie met de onderneming zal zijn.

## 5 Promoot het beleid actief en eenvoudig

Mensen worden vandaag de dag continu bestookt met nieuwe prikkels. Het aanbod is erg breed en wordt continu kenbaar gemaakt. In het kader van welzijn is dat niet anders. Het gevolg is dat zaken die nu groot enthousiasme teweegbrengen, dat potentieel binnen enkele weken niet meer doen. Mensen gaan zich snel vervelen. En dus dienen ook acties en initiatieven in het kader van welzijn daarop in te spelen. **Maak een plan** per kwartaal, verzin een nieuw thema waar je acties aan koppelt, zorg voor interne branding en herkenbaarheid, benadruk de verschillende voordelen om alle doelgroepen aan te spreken, gebruik verschillende kanalen om initiatieven te communiceren, en -



check regelmatig of je iedereen bereikt en of je boodschap goed is overgekomen.

## 6 Laat de community voor jou werken

Een welzijnsbeleid implementeren is een veranderingstraject: een deel van de populatie springt onmiddellijk op de kar en omarmt de verandering. De grote massa beweegt zich trager en kijkt initieel eerder de kat uit de boom. Zij dienen overtuigd te worden van de voordelen en zullen gaandeweg mee evolueren. Eens de kritische massa overtuigd is, kantelt de balans en springt de grotere groep mee op de kar. Tot slot zijn er steeds een aantal mensen die niet bereid zijn om mee te doen, maar geen tegenkanting bieden zolang de kritische massa groot genoeg is.

Om draagvlak te creëren is het raadzaam om **ambassadeurs binnen de organisatie** te identificeren en in te zetten door deze in een task force te betrekken. Maak hier niet de fout van enkel mensen te nemen die op zich al bewust met hun gezondheid bezig zijn. Zoek aanvullend ook een aantal mensen die ergens al een motivatie hebben om zich gezonder te gaan gedragen, maar die nog niet goed weten hoe ze die in de praktijk kunnen omzetten. Zij vertegenwoordigen immers het belangrijkste deel binnen de meeste organisaties. Door hun deelname aan de task force zal de cognitieve dissonantie bij hen automatisch verhoogd worden. Lid zijn van een task force rond gezondheid en welzijn, maar zelf niet voldoende voor je eigen welzijn zorgen, dat creëert immers een spanning die onze hersenen moeten oplossen. Door die spanning komen zij in beweging, en tonen ze aan anderen wat mogelijk is. Bovendien zijn zij het die als geen ander weten wat in de organisatie leeft, en hoe anderen kunnen betrokken worden. Die rol kan hen als ambassadeur ook actief toebedeeld worden. De interactie tussen die verschillende mensen geeft vaak heel wat creativiteit.

Andere tips voor een goede werking van dergelijke task force zijn:

- **Periodiek samenkomen om voortgang te evalueren en acties bij te sturen waar nodig.**
- **Facilitatie door een expert.** De expert moet zichzelf daarom niet op de voorgrond plaatsen, maar wel referenties bieden naar ervaringen in andere bedrijven: wat werkt goed, wat werkt minder? Heb je zo een expert niet in huis, dan kan het lonen om een externe expert in te huren.
- **Durf tot slot de samenstelling van de task force te wijzigen, bijvoorbeeld halfjaarlijks of jaarlijks.** Op die manier vermijd je dat deze extra rol een last wordt voor mensen die andere kernverantwoordelijkheden hebben. Maar het zorgt er ook voor dat de creativiteit hoog blijft (vaak daalt deze na enkele maanden) en dat een duidelijk signaal in de organisatie wordt gegeven dat iedereen betrokken wordt. Wens je de samenstelling van de task force op gezette tijden te wijzigen, dan communiceer je dit best wel vooraf zodat het voor iedereen duidelijk is dat de rol 'tijdelijk' is. Geef ook de redenen mee waarom je dit doet.

## 7 Maak gebruik van nudging-technologie

In de huidige technologische evoluties wordt meer en meer gebruik gemaakt van nudging-technologie. Dit betekent dat men **technieken** inzet om het **denken en gedrag van medewerkers of consumenten te beïnvloeden**. Dit heet 'nudging'. In de digitale wereld zet men daarvoor technologie in. Deze technologie kan uiteraard misbruikt worden, maar kan zeker ook voor positieve doelen bereikt worden.

Dergelijke technologie laat immers niet alleen toe om het **gedrag van mensen te volgen** en te **analyseren**, maar ook om te **testen** en om gedrag te **beïnvloeden**. Men kan op basis van die data feedbacklussen creëren (het continu herhalen van de voornoemde opeenvolging van meten, analyseren en beïnvloeden) waardoor men het succes van beïnvloeding kan meten en optimaliseren. Beïnvloedingstechnieken die in dit kader relevant zijn, zijn bijvoorbeeld content personaliseren, suggesties doen, zelfmonitoring, conditioneren, enz. Dit alles natuurlijk rekening houdend met de wetgeving van de privacy en met toestemming van de gebruiker.



fitcoins.be

Of boek je  
vrijblijvende  
demo

## Ontdek de Fitcoins-app:

- ✓ Stijging mentale en fysieke **fitheid**
- ✓ Meer **verbinding** tussen collega's
- ✓ **Minder ziekteverzuim**
- ✓ Meer **productiviteit** en **plezier**

