

*Gezondheidsmanagement bestrijkt een breed aandachtsgebied. In dit artikel wordt vanuit verschillende invalshoeken gezien hoe bedrijfsfitness een bijdrage kan leveren aan gezondheidsmanagement.*

## Bedrijfsfitness als onderdeel van gezondheidsmanagement

**Paul Kienstra**

De laatste jaren heeft bij veel organisaties de nadruk gelegen op het terugdringen van ziekteverzuim. Met in het achterhoofd de ongezonde levensstijl van veel medewerkers, zal de focus in de toekomst meer en meer komen te liggen op gezondheidsmanagement. Er wordt alleen nog veel gediscussieerd over de

invulling van dit gezondheidsmanagement, met als belangrijkste vraagstukken 1) welke factoren onderdeel zouden moeten uitmaken van

gezondheidsbeleid en 2) hoe de effectiviteit van ingezette acties kan worden gemeten.

De definitie van gezondheidsmanagement én van bedrijfsfitness staat ook (nog) niet vast. Kort door de bocht zou bedrijfsfitness kunnen worden gezien als 'een preventieve activiteit die door organisaties wordt ingezet om medewerkers meer en gezond te laten bewegen', met eventueel daaraan gekoppeld overige onderdelen van het BRAVO-concept (bewegen, roken, alcohol, voeding & ontspanning). Gezondheidsmanagement wordt door het NIGZ (Nationaal Instituut voor Gezondheids-

bevordering en Ziektepreventie) op haar website als volgt omschreven: "Gezondheidsmanagement richt zich op de leefwijze van medewerkers en het inpassen van gezondheid in bestaande bedrijfsprocessen. Gezondheidsmanagement draagt bij aan gezondere medewerkers, een lager

ziekteverzuim, hogere medewerker-tevredenheid en een betere productiviteit."

Aangezien bewegen, roken, alcohol, voeding & ontspan-



ning (BRAVO) alles te maken hebben met leefstijl, kan uitgaande van bovenstaande omschrijvingen worden vastgesteld, dat bedrijfsfitness zeker een bijdrage kan leveren aan gezondheidsmanagement. Resteert slechts de vraag: hoe?

### **Tweeledige aanpak**

Gezond gedrag en leefstijl zullen in de toekomst een nadrukkelijker thema van gesprek worden tussen werkgever en werknemer. Indien een werkgever zijn werknemer een spiegel voor gaat houden over gezondheid, zal hij echter ook oplossingen moeten aanbieden om zijn

medewerkers te begeleiden in het verbeteren van hun gezondheid. Dit kan in grote lijnen op twee manieren: via een bewuste en een onbewuste aanpak.

Eenzijds kan een werkgever inactiviteit en het verbeteren van levensstijl proberen aan te pakken door acties van de medewerker, zoals: meer sporten, op de fiets naar kantoor, gezonder eten in het bedrijfsrestaurant.

Werkgevers kunnen in dit kader veel faciliteiten bieden, zoals een bedrijfsfitnessruimte, een goede fietsregeling (inclusief kleed- en douchegelegenheden in het bedrijfspand), een gezond aanbod in het bedrijfsrestaurant, het stimuleren van lunchwandelen en dergelijke. Deze faciliteiten maken het voor de medewerkers aantrekkelijker om een actieve levensstijl aan te meten, maar nog steeds zullen zij bewust hun gedrag moeten aanpassen door keuzes te maken. Ze vragen dus een bewuste en pro-actieve instelling van de medewerker. Hierover later meer.

Het is voor werkgevers ook interessant om zich te verdiepen in mogelijkheden die *niet* als bewust worden ervaren door medewerkers. Met andere woorden: hoe kun je de bedrijfsomgeving dusdanig veranderen dat medewerkers ongemerkt meer (moeten) bewegen? En dus fitter worden. In dit verband kunnen werkgevers nog eens kritisch kijken naar het ontwerp van de werkplekken en van de werkorganisatie en zich afvragen, of deze niet "beweeglijker" kunnen worden gemaakt door een slim herontwerp of door het aanbieden van (korte) bewegingsactiviteiten die bewegingsarme taken kunnen afwisselen.

### Stimuleren van onbewust gedrag

De huidige maatschappij is ingericht op gemak en efficiency. Naast de niet meer weg te denken ontwikkelingen op het gebied van ICT zijn ook bedrijfspanden ingericht op zoveel mogelijk efficiency en gemak. Voor-

beelden hiervan zijn de digitalisering van de werkomgeving, uitgebreide liftvoorzieningen en servicepunten op iedere verdieping.

Juist dit soort voorzieningen zorgt



voor inactiviteit, omdat een medewerker bijna niet meer van de bureaustoel hoeft te komen. De uitdaging voor de toekomst is juist om bedrijfspanden en de omgeving ervan dusdanig in te richten, dat onbewust bewegen wordt gestimuleerd. Bijvoorbeeld dat trappen een centrale positie krijgen en dat er gemeenschappelijke bedrijfsrestaurants, vergaderruimtes, kinderopvang en servicepunten worden gecreëerd waar mensen heen moeten lopen. Dat scheelt ook nog veel kosten.

### Stimuleren van bewust gezond gedrag

Het stimuleren van bewust gezond gedrag vraagt een actieve rol van medewerkers. Meestal betekent het een aanpassing in leefstijl en dus gedragsverandering; voor veel mensen moeilijk. Desalniettemin valt er op het gebied van leefstijl voor organisaties veel winst te behalen.

Hierbij dient echter wel rekening gehouden te worden met het feit dat leefstijl een issue is in zowel het privé leven als in de werkomgeving van medewerkers. Dit betekent dat acties

of interventies een juiste balans tussen "thuis" en "werk" moeten bevatten. De ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsfitnessprogramma's spelen daar tegenwoordig meer en meer op

in. Ook dienen acties een juiste balans te vinden met de bedrijfscultuur. Een bedrijfsfitnessprogramma moet als het ware verankerd zijn binnen de organisatie, worden gedragen door zowel werkgever als werknemer, door manager en medewerker.

### Onderzoek

TNO is al jaren actief in het onderzoeken van de effectiviteit van het aanpassen van de werkplekinrichting en werkomgeving versus het proberen gedrag van mensen te veranderen. Zo heeft TNO ruim twee jaar geleden een kortlopend onderzoek gedaan, waarbij voetstappen op de grond waren geplakt. Deze voetstappen leidden mensen als het ware automatisch naar het trappenhuis. Deze aanpassing kost bijna niets en het had het effect dat mensen vaker de trap namen. TNO is nu aan het onderzoeken of het effect blijvend is.

Er zijn verschillende partijen die een rol hebben in het realiseren van bovenstaande ontwikkelingen. Concreet zal het slagen ervan afhangen van de regelgeving en ondersteuning door de

overheid, de ontwikkeling van project-ontwikkelaars en de vraag vanuit het bedrijfsleven.

### Praktijkvoorbeeld

Een organisatie die vooruitstrevend is met de invulling van acties binnen gezondheidsbeleid is MN Services; een sterk groeiende financiële dienstverlener uit Rijswijk. De heer Boer, directeur HRM bij MN Services: "In 2004 hebben wij ons ten doel gesteld ons ziekteverzuim, destijds 7%, te verlagen naar maximaal 4%. We hebben er destijds bewust voor gekozen om ons *verzuimbeleid* om te vormen naar *gezondheidsbeleid*."

In de praktijk houdt dit in dat de focus ligt op preventie. In tegenstelling tot de gangbare omgekeerde piramide gedachte, waarbij een groot deel van het gezondheidsbudget naar een relatief klein deel verzuimende medewerkers gaat, heeft het bedrijf er voor gekozen sterk in te zetten op het voorkomen van verzuim. Daarbij wordt het budget voor een groot deel besteed aan de (nog) niet-verzuimende medewerkers. Het preventiebeleid richt zich daarbij met name op leefstijl; door thema's als beweging, voeding en werk/privé-balans onder de aandacht te brengen. Om de kans van slagen te vergroten dient preventiebeleid niet los te staan van de algemene bedrijfsvoering. De heer Boer: "Wij leggen de lat hoog; zowel voor de organisatie en haar groei, als voor de medewerkers. Onze medewerkers vormen de basis van ons succes en dat zal voor veel organisaties gelden. Wij vinden het dan ook logisch en belangrijk om juist in hen te investeren. Daarnaast zullen positieve medewerkers zich terugvertalen in tevreden opdrachtgevers."

Sinds 2004 heeft MN Services vele activiteiten in het leven geroepen. Zo is er een ruim bewegingsaanbod; er worden structureel tal van actieve bedrijfsvenementen georganiseerd waar een groot deel van de medewerkers, inclusief het management, aan deelneemt.

Tevens wordt er via het bedrijfsrestaurant en diverse workshops aandacht besteed aan gezonde voeding en ontspanning.

Een nieuw initiatief in het gezondheidsbeleid van MN Services is de realisatie van een high tech fitnesscentrum in het eigen pand. De Boer: "Het structureel aanbieden van bewegingsactiviteiten ging ons nog niet ver genoeg; daarom hebben wij in ons pand een modern fitnesscentrum ingericht. Wij hebben ons, na een zorgvuldig selectiebeleid, bij de realisatie daarvan laten begeleiden door een specialist.

### Effectiviteit

Veelal wordt in het bedrijfsleven nog de discussie gevoerd over de effectiviteit van preventieve acties. Met andere woorden: worden de investeringen terugverdiend?

Bij het succesvol invoeren van beleid, dus ook gezondheidsbeleid, geldt een aantal basisregels.

Allereerst moet je letterlijk het management meekrijgen, anders worden het programma en de activiteiten niet breed gedragen en is er weinig kans van slagen. Daarnaast is het verstandig medewerkers te betrekken bij het gezondheidsbeleid. Zo kweek je niet alleen betrokkenheid, maar kom je ook op nieuwe ideeën. Verder is het belangrijk om het gezondheidsbeleid enerzijds te verankeren in het personeelsbeleid, maar ook nadrukkelijk te koppelen aan de successen op zakelijk vlak; zet het bijvoorbeeld door in marketing-uitingen en gebruik het bij de werving van nieuwe medewerkers.

Over het algemeen wordt een vooruitstrevende strategie binnen organisaties beloond. MN Services is hier een praktijkvoorbeeld van; het ziekteverzuim is gedaald van 7% naar 3,8%. Daarnaast hebben de acties bijgedragen aan het in huis halen en behouden van kwalitatief goede en ambitieuze medewerkers, hetgeen met de huidige arbeidsmarkt een belangrijk speerpunt is.

### Concrete invulling

Het woord gezondheidsmanagement geeft aan dat gezondheid gemanaged wordt. Management is over het algemeen *doel- en resultaatgericht*. In deze context betekent dat dus dat ook bedrijfsfitness, als onderdeel van gezondheidsmanagement, doel- en resultaatgericht moet zijn. Zoals uit het voorbeeld van MN Services blijkt, zouden resultaten zichtbaar kunnen zijn in verzuimcijfers, maar veelal worden ook andere doelen gesteld. Indien een bedrijfsfitnessprogramma beleidsmatig wordt ingevoerd, verdient het aanbeveling om de doelen en resultaten te borgen middels "Key Performance Indicators" (KPI's). Daarmee kunnen in vast te stellen tijdperiodes de *resultaten* worden beoordeeld en waar nodig *verbeterpunten* worden doorgevoerd. Wanneer met KPI's wordt gewerkt, dient het bedrijfsfitnessprogramma op de één of andere manier data te genereren die daarvoor kunnen worden gebruikt. Voorbeelden daarvan zijn:

#### – Participatie

Hoeveel medewerkers (t.o.v. totaal medewerkersbestand) deelnemen aan een bedrijfsfitnessprogramma, zijn er specifieke doelgroepen, aan welke bewegingsvorm nemen zij deel en hoe vaak zijn zij gemiddeld actief? Wat zeggen deze gegevens indien ze worden vergeleken met bijvoorbeeld de Nederlandse Norm Gezond Bewegen of de Fitnorm?

#### – Fitheid

Welke parameters zijn van belang bij het bepalen van fitheid, bijvoorbeeld conditie, gewicht, bloeddruk, cholesterol, etc.? Wat is de startsituatie bij (groepen) medewerkers in termen van fitheid en welke verbetering is zichtbaar na bijvoorbeeld een half jaar of een jaar?

#### – Programmakeuze

Welke programma's worden aange-

boden, hoe zijn deze programma's eventueel gekoppeld aan specifieke doelgroepen, hoe is de participatie per programma en welke resultaten zijn bereikt?

– *Samenwerking met gezondheidsprofessionals*

Wordt er samengewerkt met andere gezondheidsprofessionals (bijvoorbeeld bedrijfsarts) en/of maakt bedrijfsfitness deel uit van multidisciplinaire programma's? Welke data geven daarover zinvolle informatie?

– *Preventief / Curatief*

Worden naast pure preventieve activiteiten ook curatieve activiteiten ontwikkeld, zoals bijvoorbeeld medi-

sche fitness en fysiotherapie? Hoeveel medewerkers maken hier gebruik van, welke klachten komen voor, welke verbeteringen zijn meetbaar, wat zijn de recidive cijfers?

Wanneer met verkregen data een goed beeld kan worden geschetst van de effectiviteit van bedrijfsfitness, kan worden gemeten of de gestelde doelen worden bereikt. Afhankelijk van de resultaten kan het bedrijfsfitnessprogramma voor de desbetreffende organisatie wel of niet succesvol worden genoemd en kan waar nodig worden bijgestuurd. Het is mogelijk dat dit per organisatie verschilt, aangezien ook de doelen kunnen verschillen. Uiteindelijk wordt zo aan een belangrijke voor-

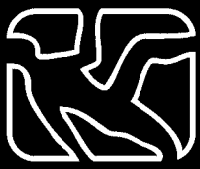
waarde voldaan om bedrijfsfitness onderdeel te kunnen laten zijn van gezondheidsmanagement: bedrijfsfitness is meetbaar en doel- en resultaatgericht!

**Over de auteur:**

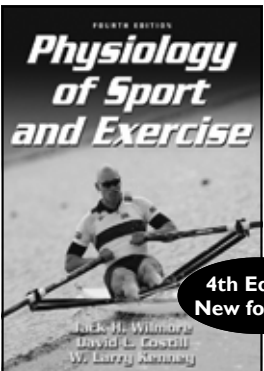
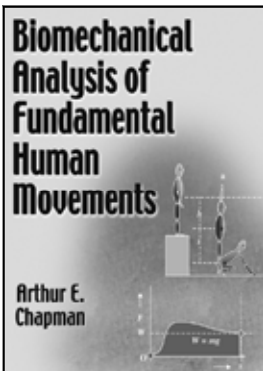
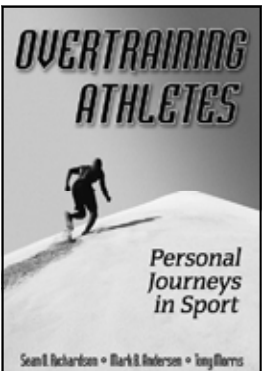
Na zijn ALO-studie en een jaar als leraar LO specialiseerde Paul Kienstra zich in 1990 in bedrijfsfitness. Paul is eigenaar van High Five Health Promotion, marktleider op het gebied van bedrijfsfitness en -gezondheidsprogramma's en The Wave Sport & Healthclubs. In april is Paul verkozen tot board member van de EHFA (European Health and Fitness Association).

(Advertentie)

**New from Human Kinetics**  
the world's premier sport and fitness publisher



Human Kinetics continues its commitment to publishing resources that further knowledge in the sport science and physical education fields. We are particularly pleased to announce that the leading textbook for undergraduate exercise physiology courses, **Physiology of Sport and Exercise**, is now available in a new **fourth edition** following extensive external reviews and the addition of a new author, W. Larry Kenney.

 <p><b>Physiology of Sport and Exercise 4th Edition</b> €70.50 ISBN: 978-0-7360-5583-3</p>	 <p><b>Biomechanical Analysis of Fundamental Human Movements</b> €67.50 ISBN: 978-0-7360-6402-6</p>	 <p><b>Overtraining Athletes</b> €32.25 ISBN: 978-0-7360-6787-4</p>
---	---	--

**FOR MORE INFORMATION**

**Kemper Conseil | De Star 17 | 2266 NA Leidschendam**  
t. 070 - 386 8031 | f. 070 - 386 1498 | e. info@kemperconseil.nl  
Or online at [www.humankinetics.com](http://www.humankinetics.com)