



HIEMSTRA & DE VRIES

# Evaluatie pilot Vitaliteitscoaching

Fonzie van der Mierden, Veerle van de Winckel

15 juni 2021

# Evaluatie pilot vitaliteitscoaching

## 1. Inleiding

Van 1 september 2020 tot en met 1 juli 2021 is de pilot vitaliteitscoaching uitgevoerd. In deze pilot hebben Present voor U, Huis ter Leede en de Lange Wei een vitaliteitscoach aangesteld voor de periode van acht tot tien maanden. In dit evaluatierapport nemen wij u graag mee in de aanleiding en het beoogde doel van de pilot, het advies voor het vervolg, de onderbouwing die hierbij hoort en aandachtspunten voor succes bij een mogelijk vervolg.

## 2. Aanleiding en doel van de pilot

### 2.1 AANLEIDING

Zoals gesteld in het visieboek VVT heeft Waardenland te maken met een aantal belangrijke trends en factoren wat betreft de in- en uitstroom van medewerkers:

1. Instellingen hebben meer personeel nodig door hogere kwaliteitseisen en een stijgende zorgvraag.
2. Het verzuim in Waardenland is hoger dan gemiddeld in Nederland.
3. De instroom bij zorgopleidingen is in de afgelopen jaren gelijk gebleven.
4. Het personeelsbestand in de regio vergrijsst en is relatief homogeen.

Kort gezegd: Er zijn minder mensen voor meer werk. Dit vraagt actie op meerdere vlakken: op instroom en op behoud van mensen, ofwel uitstroom. Het vergrijzende personeelsbestand onderstreept deze urgentie alleen maar. Om het behoud van medewerkers in de regio te vergroten en verzuim tegen te gaan is de pilot vitaliteitscoaching gestart. Hierin wordt lerende wijs gekeken wat een vitaliteitscoach kan betekenen voor medewerkers en de organisatie in zijn geheel.

Vitaliteit kent een grote variatie aan omschrijvingen waarbij de volgende aspecten geregeld terugkomen: energie, levenskracht, motivatie, doelen stellen, zingeving, en het dynamische proces van aanpassen aan verstoringen die in het dagelijkse leven optreden (veerkracht hebben, in balans zijn). In het begin van de pilot is door verschil in aanpak van de drie vitaliteitscoaches (zie 2.2) een andere benaderingswijze gekozen voor de coachgesprekken. Naarmate de pilot vorderde bleek het effectief om ook de organisatorische aspecten mee te nemen. Het huis van

werkvermogen is vanaf dat moment als inhoudelijke kapstok gekozen om het goede gesprek te voeren over vitaliteit. Dit model is ontwikkeld door de Finse professor Ilmarinen, zie bijlage 1.

## 2.2 DOEL EN AANPAK PER ORGANISATIE

Het beoogde doel van de pilot is opgedeeld in de volgende onderdelen:

- Behoud van personeel.
- Verminderen van verzuim.
- Verhogen van vitaliteit.
- Inzicht in de oorzaken van verminderde vitaliteit.
- Gezamenlijk leren van de pilotprojecten, waardoor we de inzet van de vitaliteitscoaches verder kunnen optimaliseren en de lessen hierover breder kunnen delen in de regio.

De deelnemende organisaties hebben ieder een eigen focus en aanpak gekozen, zie het kader hieronder.

- *Present voor U*: focus op terugbrengen van het verzuimpercentage op één locatie. De vitaliteitscoach coacht leidinggevenden. Preventie: in kaart brengen van organisatiefactoren die negatief effect kunnen hebben op vitaliteit.  
*NB*: Door Corona was het niet mogelijk om op individueel niveau te sturen op verzuim. Verzuim is hierdoor meer op organisatieniveau benaderd. Hierin is vooral aandacht gegeven aan de samenwerking rondom verzuim en verzuimbegeleiding en organisatiefactoren die beïnvloeden hoe vitaal en betrokken mensen aan het werk zijn.
- *Huis ter Leede*: focus op alle medewerkers, met aandacht voor de medewerkers die net gestart zijn. Wat is er nodig om hen vitaal en met plezier aan het werk te laten zijn? Focus op begeleiding medewerkers (individueel en in groepen).
- *De Lange Wei*: focus om het personeel te behouden en uitval te voorkomen. Medewerker die zelf ook op de werkvloer werkt coacht medewerkers die daar behoefte aan hebben.

## 3. Advies voor het vervolg

### 3.1 DOORGAAN MET VITALITEITSCOACHING

Alle ondervraagden bij de evaluatie hebben unaniem meerwaarde ervaren van de inzet van een vitaliteitscoach. Zij geven ook unaniem aan dat het meerwaarde zou hebben om een vervolg te geven aan vitaliteitscoaching binnen hun organisatie. Wij hebben hierin per organisatie meerdere mensen gesproken, onder andere teamcoaches, coördinatoren, HR, en één bestuurder.

Als onderzoekers van Hiemstra & De Vries concluderen wij dat de aanjaagrol van de vitaliteitscoaches heeft geholpen in de pilot. Echter, in onze optiek zou vitaliteit op termijn een meer natuurlijke kapstok moeten worden voor leidinggevenden en coördinatoren / coaches om langs te sturen en te coachen. Een toegewijde vitaliteitscoach kan helpen in een aanjagende rol, maar vitaliteit moet breder gedragen worden in de organisatie (zie ook 4.7). Juist de combinatie van permanente aandacht voor vitaliteit in de organisatie en een aanjager die zorgt voor reflectie

en verbetermogelijkheden (op organisatieniveau) zien wij als een belangrijke succesfactor voor de toekomst (zie ook 4.6).

Tijdens de evaluatiegesprekken met betrokkenen zijn we ook ingegaan op de zichtbare effecten van de inzet van de vitaliteitscoach in de pilot.' Hieronder staan de meest belangrijke zaken:

- Er is voorkomen dat medewerkers zijn uitgevallen.
- In plaats van problemen bij anderen (extern) neer te leggen krijgen medewerkers meer zicht op wat er binnen hun eigen invloedssfeer ligt en kunnen daardoor regie pakken op de ervaren knelpunten in het werk.
- Medewerkers geven aan dat het prettig is om aandacht te krijgen. Zij geven aan dat het erg fijn is om hun verhaal te kunnen doen en te weten dat dit anoniem kan.
- Medewerkers worden zich meer bewust van ingesloten patronen die niet gezond zijn, zoals verkeerd tillen.

Ook zijn er op individueel niveau metingen uitgevoerd aan de start en het eind van een traject. Door middel van een vragenlijst is bij het eerste en laatste gesprek met de vitaliteitscoach gemeten hoe iemand zijn vitaliteit scoort. De vragenlijst die hiervoor gebruikt is bestaat uit elf vragen, zie bijlage 2. De vragenlijst toetst verschillende leefstijlaspecten (kwaliteit van slaap, gezonde beweging, voeding, et cetera). Deze effectmeting is bij twee van de drie organisaties uitgevoerd. Bij de ene organisatie was de gemiddelde startscore 5,5 en de gemiddelde eindscore 7,6. Bij de andere organisatie was er een gemiddelde stijging van 3 punten te zien, waarbij het grootste verschil een beoordeling was van een score van 3 naar 7.

Belangrijk om op te merken is dat we niet organisatiebreed de effecten hebben gemeten van de inzet van de vitaliteitscoach. Dit omdat Corona afgelopen jaar uiteraard een groot effect heeft gehad op vitaliteit en verzuim. Voor een goede en betrouwbare meting is het nodig dat de context rondom een medewerker niet té veel in verandering is. Dit was afgelopen jaar door Corona helaas niet het geval. Daarom hebben we besloten alleen uit te gaan van de effectmeting op individueel niveau en de kwalitatieve evaluatie.

## 4. Acht voorwaarden voor succes

Zoals hierboven beschreven is de pilot succesvol ervaren. Tegelijkertijd hebben de organisaties ook een aantal lessen geleerd uit de pilot die zij graag delen met andere organisaties die hiermee aan de slag gaan. Wij hebben ze geformuleerd als de acht voorwaarden voor succes.

### 4.1 ZORG VOOR EEN GOEDE INTRODUCTIE EN INBEDDING

Een goede introductie blijkt essentieel voor het effect van de vitaliteitscoach. Vitaliteit wordt snel gezien als iets dat gaat over gezond eten, sporten en stoppen met roken. Uiteraard is dat een onderdeel, maar het gaat bijvoorbeeld ook om mentale gezondheid, cultuur, werkomstandigheden en leiderschap. Bij de organisatie waar vitaliteit vooral als gezondheid werd gezien, werd ook minder gebruik gemaakt van de coaching. Afhankelijk van de organisatie en de cultuur die aanwezig is in de organisatie, is het zelfs de vraag of het vitaliteitscoaching moet heten. Er zijn na afloop van het traject ook suggesties gedaan om andere namen te onderzoeken, zoals uitvalpreventie.

Ook een goede inbedding blijkt een kritieke factor voor het succes van de vitaliteitscoach. Het is belangrijk dat de vitaliteitscoach niet alleen staat in de organisatie, maar onderdeel is van een breder projectteam. De projectleider fungeert als sparringpartner van de vitaliteitscoach, en heeft hier ook tijd voor beschikbaar. Het projectteam gezamenlijk is verantwoordelijk voor vitaliteit binnen de organisatie. Als team kijken zij periodiek wat er speelt, welke initiatieven er zijn en hoe het staat met de voortgang en het resultaat. Het is wel belangrijk dat de vitaliteitscoach autonoom kan werken, anonimiteit kan waarborgen en een directe lijn heeft naar het bestuur.

Voor een goede inbedding is het belangrijk dat er afspraken gemaakt worden wat er wel en niet binnen het takenpakket van een vitaliteitscoach valt (zie ook 4.6). Richt de vitaliteitscoach zich alleen op individuele ondersteuning? Richt de vitaliteitscoach zich alleen op medewerkers, of ook op leidinggevendenden? Neemt de vitaliteitscoach naast coaching ook de bredere organisatieontwikkeling mee?

Tot slot is tijdens de evaluatie benoemd dat het goed is om, voordat je begint, te inventariseren waar de behoefte bij medewerkers ligt. Exitgesprekken en medewerkerstevredenheidsonderzoeken zijn hierbij goede hulpbronnen. Het is ook cruciaal om de OR aan te haken vanaf het begin, vanuit hun formeel adviesrecht, maar vooral ook omdat zij mee kunnen denken in wat behulpzaam is voor de medewerkers en wat aansluit bij hun behoeften.

Bij één van de organisaties was de kick-off bewust ludiek ingezet. Achteraf gaven zij aan dat dit niet de juiste aanpak is gebleken en dat zij het liever anders hadden gedaan. Het verhaal focuste nu vooral op gezondheid en aan het einde werd de link naar vitaliteit in de breedte gemaakt. Doordat het verhaal niet goed aansloeg kreeg niet iedereen de brede notie van vitaliteit even bewust mee. “Wij denken dat we daardoor vitaliteit als breed concept niet goed hebben overgebracht, daardoor is er ook niet volledig gebruik gemaakt van het potentieel.”

#### 4.2 LAAT ZIEN DAT JE VITALITEIT ALS ORGANISATIE BELANGRIJK VINDT

Om optimaal gebruik te maken van vitaliteitscoaching is het belangrijk om als organisatie te laten zien dat je dit belangrijk vindt, dat het wenselijk is als medewerkers hier tijd aan besteden en dit te vertalen naar praktische afspraken. Bij alle drie de organisaties hebben we gezien dat medewerkers aansluitend aan een dienst, of later in de avond gesprekken inplannen met de vitaliteitscoach. Dat kan natuurlijk heel goed passend zijn voor deze specifieke medewerkers, maar als je deze gesprekken standaard ‘in je eigen tijd’ zijn dan straalt je hier iets mee uit als organisatie.

Een ander belangrijk aspect hierbij is de aanwezigheid van een ambassadeur. Het thema vitaliteit leeft niet als vanzelf binnen de organisaties. Dit moet iemand zijn binnen de organisatie, zodat je als organisatie onderschrijft dat je dit thema belangrijk vindt. Dit zou de projectleider kunnen zijn, of iemand anders in de organisatie.

Bij één van deze organisaties gaf de bestuurder tijdens het evaluatiegesprek aan dat vitaliteitscoaching net zo belangrijk is als naar de fysio gaan. Hij gaf aan dat je de fysiotherapie ook zoveel als mogelijk in je vrije tijd probeert in te plannen, maar als dat niet lukt dat het dan uiteraard onder werktijd kan. En dat dat ook zo geldt voor vitaliteitscoaching. Dit was een helpende uitspraak voor de rest van de betrokkenen in het gesprek, maar het was tot dat moment niet bekend dat dit even belangrijk werd geacht. Er werd dan ook niet altijd ruimte gevoeld om vitaliteitscoaching tijdens werk te doen.

#### **4.3 VITALITEIT VERBINDEN MET ANDERE ORGANISATIEONDERDELEN (HR, P&O, BEDRIJFSARTS EN TEAMCOACHES/COÖRDINATOREN) VOOR EEN INTEGRALE BENADERING VAN DE MEDEWERKER**

Het aanhaken van belangrijke organisatieonderdelen is een voorwaarde om een integrale visie en aanpak te kunnen ontwikkelen op vitaliteit en verzuim. Het is hierdoor voor iedereen duidelijk hoe er in welke situatie met medewerkers om wordt gegaan en wie op welk moment welke verantwoordelijkheid draagt. Het is belangrijk om onderling af te stemmen wanneer een medewerker terecht kan bij een vertrouwenspersoon, een teamcoach, P&O, de arbo arts of de vitaliteitscoach.

De verschillende organisatieonderdelen kunnen onderling naar elkaar doorverwijzen als bijvoorbeeld vitaliteit meer richting langdurig verzuim neigt te gaan of vice versa. Naast het doorverwijzen kunnen de verschillende organisatieonderdelen belangrijke zaken van elkaar aanstippen in bijvoorbeeld workshops, gesprekken of presentaties. Deze aanpak voorkomt tevens dat medewerkers gaan 'shoppen' bij de verschillende onderdelen. Een ander belangrijk effect van deze integrale aanpak is dat het de plek van de vitaliteitscoach verstevigt. Het risico is dat de vitaliteitscoach anders losstaat van reguliere processen en op zichzelf coaching in een spreekkamer aan het uitvoeren is.

#### **4.4 GEBRUIK SIGNALLEN UIT VITALITEITSCOACHING OM JE ORGANISATIE(STRUCTUUR) BETER IN TE RICHTEN**

De vitaliteitscoach kan een belangrijke spiegel vormen voor organisatie en management. Doordat de vitaliteitscoach met veel mensen in de organisatie spreekt hoort deze ook veel dingen die spelen op de afdeling en in de organisatie. Doordat gesprekken anoniem zijn worden hier ook dingen besproken die op reguliere plekken en in reguliere gesprekken niet altijd naar voren komen. Het is nuttig om de rode draden uit deze gesprekken op te halen en te bespreken in het managementoverleg om te zien of je hier als organisatie iets mee wil of niet. Een voorwaarde om dit te kunnen doen, is dat de vitaliteitscoach dit ook mag doen. Immers: 'Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden'. In de gevallen dat hier van tevoren geen afspraken over waren gemaakt in de pilot ging dit dan ook niet vanzelf, doordat de signalen als verrassing kwamen.

Bij één van de organisaties werd het door gesprekken met de coach duidelijk dat de rol en verantwoordelijkheid van de coördinatoren niet duidelijk was. De omschrijving van de functie



was onvoldoende; taken en beoordelingspunten waren weinig uitgewerkt. De vitaliteitscoach heeft geholpen om deze te definiëren, waardoor medewerkers beter wisten waarvoor ze bij de coördinator terecht konden, en waarvoor bij de vitaliteitscoach. Hierdoor is er onder andere wekelijks contact ontstaan tussen de coördinatoren. Tijdens deze overleggen werd onder meer aandacht besteed aan de procedures en de taakverdeling rond verzuim, re-integratie en aangepast werk. Daarbij schoof de P&O-medewerker aan.

#### **4.5 MAAK DUIDELIJK WAT VAN DE INDIVIDUELE MEDEWERKER IS EN WAT VAN DE ORGANISATIE**

Zoals eerder aangegeven leidt de inzet van vitaliteitscoaching tot meer eigen regie van medewerkers. Mensen gaan door coaching meer binnen hun eigen cirkel van invloed kijken wat zij aan een bepaalde situatie kunnen doen. Door gesprekken met de vitaliteitscoach kwamen medewerkers erachter dat veel zaken waar zij tegen aanlopen eigen blokkades zijn. Door de coaching zijn deze medewerkers zekerder gemaakt om dingen aan te pakken en bespreekbaar te maken. Tegelijkertijd is het hierin belangrijk om te beseffen dat de organisatie ook een aandeel heeft in de vitaliteit van medewerkers. Het zit vaak in de cultuur van zorgmedewerkers om niet te klagen en aan te pakken, waarbij eigen grenzen vaak gemakkelijker overgegaan overschreden worden. Dit onderschrijft nogmaals het vorige punt dat de organisatie een lerende houding aan moet nemen om ook organisatie-aspecten die samenhangen met vitaliteit aan te pakken.

Bij één van de organisaties is actief gestimuleerd dat medewerkers het aangeven als zij extra diensten er niet bij kunnen hebben in de werk-privé balans. Ook werd er door de organisatie gestuurd op een maximaal aantal overuren. De vitaliteitscoach heeft er daarom in samenspraak met de organisatie op gecoacht dat mensen ook nee durven zeggen als het echt niet uitkomt om een dienst op te vangen, door bijvoorbeeld persoonlijke omstandigheden. In de evaluatie werd verteld dat ondanks de actieve sturing op 'nee zeggen' en een maximaal aantal overuren, toch alle roosters zijn gevuld. Er blijkt altijd wel iemand in het team die het wél kan dragen. Een ander voorbeeld uit deze organisatie is dat zwangerschapsverlof eerder niet werd opgevangen door inhuur. De inzet die wegviel werd zonder bewuste afweging of inhuur nodig was automatisch door het team zelf opgevangen. Hier wordt nu ook actief op gestuurd door te kijken of inhuur nodig is, of dat het team dit op kan vangen.

#### **4.6 DE KEUZE VOOR EEN INTERNE OF EXTERNE VITALITEITSCOACH HANGT AF VAN JE CULTUUR. EEN EXTERNE VITALITEITSCOACH KAN HELPEND ZIJN ALS JE BREDERE ORGANISATIEVRAAGSTUKKEN MEE WIL NEMEN.**

Bij twee organisaties was de vitaliteitscoach extern, bij één intern. Dit heeft diverse voor- en nadelen gehad. Het is afhankelijk van het type organisatie en de cultuur van de organisatie. De organisatie met de interne vitaliteitscoach gaf aan dat het positief werkte dat iedereen de vitaliteitscoach al kende. Ook was de verwachting dat er weerstand zou zijn als deze de rol ingevuld zou worden door een externe. Deze twee zaken zorgden ervoor dat de drempel laag was om de vitaliteitscoach te benaderen. Het was voor de vitaliteitscoach ook makkelijker om aan te sluiten bij bestaande overleggen en momenten, omdat de coach weet hoe de organisatie

werkt. De vitaliteitscoach gaf tevens aan dat zij de weg naar het management goed kent als er iets zou spelen op organisatievlak.

De organisaties met de externe vitaliteitscoaches gaven aan dat het juist helpend is om iemand van buitenaf te hebben om te reflecteren op zaken. Een ander voordeel dat zij beiden benoemden was dat medewerkers makkelijker hun verhaal konden vertellen als de persoon niet bij de organisatie zelf werkt. Eén van de twee organisaties gaf juist aan dat dit drempelverhogend werkte in het contact. Zij zagen juist wel weer het positieve effect terug in het spiegelen op organisatieniveau. Doordat een externe vitaliteitscoach niet belast is met doorgroeimogelijkheden, functioneringsgesprekken, et cetera, kan deze vrij delen met het management wat hij zij ziet gebeuren in de organisatie.

In onze optiek is het een samenspel tussen een vaste interne vitaliteitscoach en een tijdelijke, externe vitaliteitscoach die spiegelt op de organisatie het meest effectief. Zo is permanent aandacht voor vitaliteit in de organisatie én krijgt de organisatie reflectie en verbetermogelijkheden van buiten aangedragen.

#### 4.7 DE VITALITEITSCOACH IS GEEN VERVANGER VAN EEN LEIDINGGEVENDE

Hoewel het als positief ervaren wordt dat de vitaliteitscoach aandacht geeft aan medewerkers, zien wij het risico dat vitaliteitscoaches een deel van de verantwoordelijkheden van de leidinggevende overnemen. Dit risico is vooral aanwezig als er geen teamcoaches en / of coördinatoren tussen de laag van leidinggevend en medewerkers geplaatst zijn in de structuur en er sprake is van een grote *span of control*. Door werkdruk zou het kunnen gebeuren dat deze verantwoordelijkheid indirect aan de vitaliteitscoach overgelaten wordt. Dat kan in onze optiek niet de bedoeling zijn van een vitaliteitscoach. Sterker nog: Als onderzoekers van Hiemstra & De Vries kunnen wij ons voorstellen dat vitaliteit op termijn meer een natuurlijke kapstok wordt voor leidinggevend en coördinatoren / coaches om langs te sturen en te coachen.

#### 4.8 KENNISDELING

Kennisdeling tussen de vitaliteitscoaches van verschillende organisaties bleek erg nuttig voor het lerend vermogen, omdat elke coach een andere achtergrond heeft. Doordat elke coach een andere achtergrond heeft hebben zij onderling een lerend effect gehad. De vitaliteitscoaches hebben periodiek bij elkaar gezeten om intercollegiaal te overleggen. Zij geven aan dat het hielp om te kunnen sparren over de aanpak en zaken die niet vanzelf liepen. De vitaliteitscoaches waren hiermee een achterwacht, inspiratiebron en kennisbron voor elkaar. Ook zijn er diverse modellen uitgewisseld, zoals het gebruik van apps bij effectmeting en inspirerende externe evenementen die interessant waren om de diverse organisaties nog beter te kunnen helpen.

In de evaluatie is benoemd dat deze kennisdeling op meerdere vlakken meerwaarde zou kunnen bieden. Zo zou deze afstemming ook op andere niveaus tussen de deelnemende organisaties kunnen plaatsvinden, of tussen diverse organisaties in de branche.



Bijlage 1

Huis van werkvermogen

# Het huis van werkvermogen

Naar: Ilmarinen & Ahola 2016



## Bijlage 2

### Inventarisatie Vitaliteitsplan

Naam:

Leeftijd:

Werk/opleiding:

Gezinsamenstelling:

Klacht:

---



---

### *Inventarisatie*

Welk cijfer geef jij jezelf voor de volgende onderwerpen?

0 = niet goed      10 = heel erg goed

#### Huidige situatie:

Vitaliteit algemeen

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Werkzaamheden

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Energiebalans

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Motivatie om te werken

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Ontspanning

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Slapen

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Buiten zijn

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Gezonde beweging

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Gezonde sociale contacten

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Gezonde voeding

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

Gezonde gedachten

0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10