

## **Van lapmiddel naar vruchtbare bodem**



### **Vitaliteit als systeemvernieuwing in organisaties**

*Een gezamenlijk perspectief van Manager wellbeing van zorgverzekeraar ONVZ en Senior adviseur van Veldhoen + Company*

## Voorwoord

We hebben het de laatste jaren vaak over vitaliteit. En eerlijk gezegd: meestal op de verkeerde manier. We plakken pleisters. We bestellen fruit, plannen workshops, lanceren een app of organiseren een hardloopleubje. Even stijgt de energie, vaak vooral onder de collega's die toch al vrij vitaal zijn, en zes weken later zitten we weer waar we waren. Kunstmest. Snel, zichtbaar, duur. En de bodem? Uitgeput.

In ons gesprek merkten we hetzelfde verlangen: maak vitaliteit geen project, maar een **systeemkwaliteit**. Iets dat in de cultuur en in de manier van werken zit. In samenwerking, patronen, data, leiderschap. Als collectieve zorgverzekeraar helpt ONVZ medewerkers fit te worden en te blijven, met een sterke focus op amplitie en preventie. Veldhoen + Company kijkt als adviseur naar werkomgeving, (digitaal) gedrag, teamafspraken en bedrijfsvoeringsmechanismen. Twee invalshoeken, één ambitie: **een vruchtbare bodem** waar vitaliteit vanzelfsprekend groeit en blijft groeien.

Dit document is een uitnodiging. Om anders te kijken. En vooral: om anders te organiseren.



Tim de Vos-Donkers (Senior adviseur bij Veldhoen + Company)

Bas Habets (Manager wellbeing bij ONVZ)

## Executive summary

- **Probleem.** Vitaliteit is veelal versnipperd en projectmatig. Dat levert kunstmest-effecten op: duur, kortstondig, bodem uitgeput. En bovendien wordt vaak niet de juiste doelgroep bereikt.
- **Stelling.** Vitaliteit moet een integraal onderdeel zijn van het organisatiesysteem en de manier van werken; niet een add-on die je aan of uit kunt zetten op basis van budgetten, organisatieontwikkelingen, enzovoort.
- **Oplossing.** Bodemwerk: samenwerking, patronen, meetbare werkpraktijken, leiderschap en governance. Integraal Workplace Management (Bricks, Bytes & Behaviour).
- **Resultaat.** Meer productiviteit en wendbaarheid, lager verzuim, behoud van de juiste mensen, aantrekkelijk werkgeverschap.
- **Aanpak.** Diagnose → patroondoorbreekende pilots met wekelijkse learning loop → borging (governance + KPI's).
- **Coalitie.** ONVZ (preventie, data, netwerk) + V+C (veranderkracht, ontwerp van werk): van kunstmest naar bodemwerk.



## 1 – De status quo: de kunstmest-economie van welzijn

Vitaliteit staat op de agenda, maar de uitvoering is veelal versnipperd. HR koopt losse interventies in, facilitaire diensten zorgen voor fijne en gezonde werkplekken, IT introduceert nog een tool, leidinggevendenden praten “er eens over” tijdens de bespreking van de resultaten van het MTO, stakeholders als arbodiensten en preventiemedewerkers functioneren met de beste bedoelingen in hun eigen silo. De intentie is goed, het effect vluchtig. Zelden komt de data van de verschillende initiatieven bij elkaar. En vaak wordt niet de juiste doelgroep bereikt. Bovendien sluiten oplossingen vaak maar beperkt aan bij de behoefte van medewerkers op de werkvloer.

Wat hier misgaat:

- **Fragmentatie:** Geen samenhang tussen relevante stakeholders, werkplek, digitaal gedrag en teamafspraken.
- **Doelgroep:** Initiatieven bereiken vaak diegenen die al vitaal zijn, maar veel minder vaak diegenen die het nodig hebben.
- **Verkeerde meetlat:** Veel organisaties sturen vooral op uitkomsten zoals verzuim en verloop. Dat zijn belangrijke signalen, maar het zijn *lagging indicators*: ze vertellen iets over wat al is gebeurd, niet over wat eraan voorafgaat. Een werkbaarder onderscheid is dat tussen:
  - *Dimensies* – directe indicatoren van hoe medewerkers zich voelen (bijv. werkgeluk, stress, job satisfaction);
  - *Drivers* – factoren die wellbeing beïnvloeden (zoals steun van leidinggevende en collega's, ontwikkelmogelijkheden, autonomie);
  - *Uitkomsten* – gevolgen van (verminderde) wellbeing (zoals verzuim, verloop en betrokkenheid).Door expliciet onderscheid te maken tussen *leading* (dimensies en drivers) en *lagging* KPI's (uitkomsten), ontstaat eerder zicht op risico's én handelingsperspectief.
- **Projectdenken:** Tijdelijk budget, tijdelijk enthousiasme, tijdelijke uitkomst en onduidelijk eigenaarschap.
- **Esthetiek boven mechaniek:** We investeren in zichtbare dingen maar negeren het onderliggende mechaniek waar gedrag écht wordt gevormd. De échte behoefte van medewerkers wordt niet beantwoord met de bedachte oplossingen.

Kort gezegd: we strooien kunstmest. Het groeit even harder en daarna is de bodem armer.

## 2 – Vitaliteit als bodem: wat je niet ziet bepaalt wat je wél krijgt

In de natuur bepaalt de bodem de groei. In organisaties net zo. Die bodem is grotendeels onzichtbaar:

- **Samenwerking tussen diensten:** HR, Facilitair, IT, Security, Communicatie, OR.
- **Patronen in het werk:** vergaderritme – en kwaliteit, focustijd, besluitvorming, escalatie-reflexen. Maar ook onderlinge communicatie en manieren van samenwerken.
- **Data die ertoe doet:** niet alleen wat mensen zeggen dat ze willen, maar hoe ze zich voelen, hoe ze werken en hoe ze samenwerking ervaren.
- **Leiderschap:** patronen doorbreken en tegelijk **bedding** bouwen.
- **Governance:** wie is expliciet eigenaar van vitaliteit als systeemkwaliteit, wie heeft mandaat om keuzes te maken in werkafspraken, ritme en inrichting, en wie bewaakt de samenhang en koers over afdelingen en tijd heen?

Vitaliteit is geen extraatje. Het is een **gevolg** van een gezond ontworpen manier van werken. Wie consequent aan de bodem werkt, hoeft minder te compenseren en krijgt vitaliteit er feitelijk bij.

## 3 – Wat we wél moeten meten

Wie alleen op verzuim stuurt, kijkt in de achteruitkijkspiegel. Verzuim is een *lagging indicator*: het laat zien wat al is gebeurd. Een werkbaarder manier om vitaliteit te meten is onderscheid te maken tussen **hoe medewerkers zich voelen, wat dat beïnvloedt en wat de gevolgen zijn**. In lijn met recente inzichten onderscheiden we daarom drie niveaus: *dimensies, drivers en uitkomsten*.

Voorbeelden:

### Dimensies – hoe medewerkers zich voelen (leading)

- Ervaren psychologische veiligheid
- Ervaren stress, energie en werkdruk
- Beleving van focus en concentratie

### Drivers – factoren die wellbeing beïnvloeden (leading)

- *Ritme en focus*
  - Aandeel focustijd per week per rol
  - Vergaderdichtheid en -kwaliteit
  - Doorlooptijd van beslissingen
- *Samenwerking en relatie*
  - Kwaliteit van overdrachten en rolduidelijkheid
  - Netwerkanalyse: waar stukt samenwerking?



- *Omgeving en middelen*
  - Match werkplek vs. taak (Bricks)
  - Digitale hygiëne en toolcongruentie (Bytes)
  - Teamafspraken die daadwerkelijk worden nageleefd (Behaviour)
- *Energie en herstel*
  - Respecteren van pauzes en micro-herstel
  - Bereikbaarheidscultuur
  - Rituelen die energie geven

### **Uitkomsten – effecten van (verminderde) wellbeing (lagging)**

- Verzuim
- Verloop
- Betrokkenheid
- Productiviteit en inzetbaarheid

Dit is geen extra meetbureaucratie. Het is **anders kijken** naar werkpraktijk, met lichte, terugkerende metingen die tot actie leiden.



**“Vitaliteit is geen extraatje. Het is een gevolg van een gezond ontworpen manier van werken”**

## 4 – Workplace management als hefboom

Vitaliteit wordt meetbaar en maakbaar als je integraal naar het werk kijkt:

- **Bricks:** variatie in plekken die past bij taken (focus, overleg, co-creatie, decompressie).
- **Bytes:** eenvoudig en consistent digitaal landschap, afspraken over bereikbaarheid, heldere tool-keuzes.
- **Behaviour:** teamritme, vergaderhygiëne, besluitvorming, feedback, rollen.

Wij werken met een simpele logica: **Ingreep** → **Effect** → **Resultaat**. Een voorbeeld hiervan wat uitstekend kan werken, mits de context daarvoor passend is:

- Ingreep: introduceer wekelijks twee blokken van 2 uur focustijd teambreed.
- Effect: minder context-switching, kortere doorlooptijd.
- Resultaat: hogere output, lagere mentale belasting, meer energie.

Dit werkt alleen als Workplace Management en het primaire proces elkaars taal spreken. Geen losse facilitaire of HR-initiatieven, maar één ontwerpvraag: **welk gedrag willen we mogelijk maken en borgen?** Met data in de hand, heldere afspraken en zichtbaar mandaat. Zachte woorden? Nee. Dit is volwassen vakmanschap op het snijvlak van productiviteit en gezondheid.

Geen toverkunst. Gewoon werk ontwerpen zoals je elk ander kernproces ontwerpt.



## 5 – Leiderschap: doorbreken én borgen

Patronen doorbreken zonder bedding is activisme. Bedding zonder doorbreken is beheer. Leiderschap is **beide**:

- **Heldere keuzes**: wat stoppen we, wat starten we, wat schalen we?
- **Mandaat en governance**: wie bewaakt de baseline; hoe besluiten we; wie is eigenaar?
- **Voorbeeldgedrag**: leidinggevend en die focustijd, herstel en rolhelderheid **voorleven**.
- **Ritme**: maandelijks retro, kwartaal-review, jaarlijkse koersbijstelling.

## 6 – Wat het oplevert

- **Productiviteit en wendbaarheid**: minder ruis, meer slagkracht; sneller beslissen.
- **Behoud van de juiste mensen**: een bodem waar professionals willen blijven en groeien.
- **Aantrekkelijk werkgeverschap**: meer eigenaarschap, minder theater.
- **Gezondheid en veerkracht**: minder verzuim en lagere kosten, hogere energie.
- **Eerlijke selectie**: een cultuur die vanzelf de mensen aantrekt die willen bijdragen.

## 7 – Twee werelden, één ambitie

### ONVZ: preventie gaat veel verder dan het voorkomen van zorgkosten

Als zorgverzekeraar ziet ONVZ dat ongezonde werkpraktijken kunnen leiden tot meer zorggebruik, wat problematisch kan zijn voor zowel werknemers als werkgevers. Inzetten of amplitie en preventie is daarom logischer – en menselijker dan reparatie. We kunnen daarmee onnodige druk op het zorgstelsel voorkomen, maar het levert vooral meer bevlogen en productievere medewerkers op. Maar preventie vraagt om een echte investering in de bodem:

- **Data en risico-inzichten inzetten** om patronen zichtbaar te maken en deze te vertalen naar **concrete stuurinformatie voor management**, zoals risico's, prioriteiten, inzetbaarheid, continuïteit en kosten.
- Van losse programma's naar **systeemvernieuwing**.
- Klanten helpen vitaliteit te organiseren als een **integraal onderdeel van de way of working**, en niet te kopen als een verzameling losstaande initiatieven.

### Veldhoen + Company: elke dag integraal de manier van werken verbeteren

Als adviseur zien we dagelijks hoe **Bricks, Bytes & Behaviour** elkaar versterken of tegenwerken:



- Een werkplek die focustijd ondersteunt, een digitale omgeving zonder ruis en teamafspraken die echt gelden.
- We werken **patroondoorbrekend** met pilots en iteraties, en bouwen tegelijk aan **bedding** (governance, mandaat, rolzuiverheid).
- Vitaliteit volgt als resultaat van een volwassen manier van werken.

### De bindende ambitie

Samen willen we dat organisaties vitaliteit behandelen als **baseline**. ONVZ brengt de preventie-lens, V+C brengt de verander- en werkpraktijk-lens. Eén route, één taal, één kompas.

Dit is geen wellness-campagne. Dit is **bedrijfsvoering**.

Als dit document iets losmaakt, is dat geen toeval.

De vraag is niet óf vitaliteit aandacht verdient, maar **waar en hoe het is verankerd in de manier van werken** — en waar niet.

Sta daar eens bij stil. En kijk daarna opnieuw naar je organisatie.

Verder spreken? Neem dan gerust contact op met Bas of Tim voor een kop koffie!

---

### Over de auteurs

#### Over Bas Habets – Manager wellbeing ONVZ

Bas Habets is Manager wellbeing bij zorgverzekeraar ONVZ en betrokken bij diverse grote organisaties om hen te helpen mensen gezonder en met meer plezier aan het werk te houden. Daarbij ziet hij vitaliteit als een resultaat van werk structureel anders organiseren, en niet als een los ad-hoc project van HR.

Hoe kun je werk zó organiseren dat het past bij de dagelijkse werkzaamheden en uitdagingen van mensen en hoe zorg je dagelijks dat de gezonde keuze de gemakkelijke keuze wordt – dat is de uitdaging waar organisaties in volle breedte naar zouden moeten kijken. En dat vraagt om moedige keuzes en samenwerking over disciplines heen.



#### Over Tim de Vos-Donkers & Veldhoen + Company

Tim de Vos-Donkers is senior adviseur bij **Veldhoen + Company** en al ruim twintig jaar actief op het snijvlak van werk, gedrag en organisatieontwikkeling. Hij is gespecialiseerd in **systeemvernieuwing**: het ontwerpen en veranderen van de manier van werken zó dat mensen, teams en organisaties duurzaam beter functioneren.

Binnen Veldhoen + Company — grondlegger van *Activity Based Working* — werkt Tim integraal vanuit **Bricks, Bytes & Behaviour**. Niet als losse disciplines, maar als één samenhangend

systeem waarin werk, gedrag en omgeving elkaar versterken of juist tegenwerken. Zijn focus ligt op het professionaliseren van bedrijfsvoering, het versterken van teamvolwassenheid en het creëren van vruchtbare bodems waarin vitaliteit, effectiviteit en verantwoordelijkheid vanzelfsprekend worden.

Tim werkt dagelijks met grote en complexe organisaties aan vragen rond hybride werken, autonomie en regie, wendbaarheid, aantrekkelijk werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. Zijn aanpak is analytisch én menselijk: scherp op patronen en structuren, met oog voor wat dat vraagt van leiderschap, samenwerking en dagelijkse praktijk.

Wat hij adviseert, leeft hij zelf — en precies daar raakt zijn werk aan de kern van dit whitepaper: vitaliteit niet als programma, maar als **systeemkwaliteit**.



*(Veldhoen + Company is wereldwijd actief en pionier in integraal Workplace Management, met meer dan 30 jaar ervaring in het ontwerpen van betere manieren van werken.)*