

Stappenplan

Aan de slag met BRAVO



SBCM

A&O-fonds sociale werkvoorziening

Waarom BRAVO?

Rand-voorwaarden

Keuze BRAVO-thema's

Strategische keuzes

Waarom BRAVO?

Gezonde leefstijl = Gezond bedrijf

Gezondheids-winst

Meer binding /welbevinden

Meer veiligheid

Lager verzuim

Management-sturing

Rand-voorwaarden

Gedragbeïnvloeding = kern SW-organisatie

Werkgever ziet het als taak

Resultaten meten

Prioriteit

Draagvlak

Keuzevrijheid werknemer

Bewegen: Veel mogelijkheden

Keuze BRAVO-thema's

Ontspanning: Creativiteit nodig

Roken: Grootste gezondheidswinst

Alcohol en drugs: Vaak al verboden

Voeding: Gemakkelijk te realiseren

Financiën

Strategische keuzes

Uitvoering door ...

Doelgroep

Communicatie

Korte/ lange termijn

Een stappenplan

Dit stappenplan leidt de lezer stap voor stap langs een aantal keuzes waar ontwikkelaars of uitvoerders van BRAVO-activiteiten (Bewegen, Roken, Alcohol & drugs, Voeding en Ontspanning) tegen aan lopen.

In de praktijk gaat het vaak andersom; een medewerker bedenkt iets, organiseert een prima activiteit. Dat gaat goed, maar hij of zij heeft op een later moment moeite om over de activiteit te communiceren of het management er bij te betrekken.... Het schema doorlopen kan dus ook nuttig zijn als je al een activiteit in je hoofd hebt of aan het organiseren bent.

Achtereenvolgens komen de volgende stappen aan de orde:

Waarom
BRAVO?

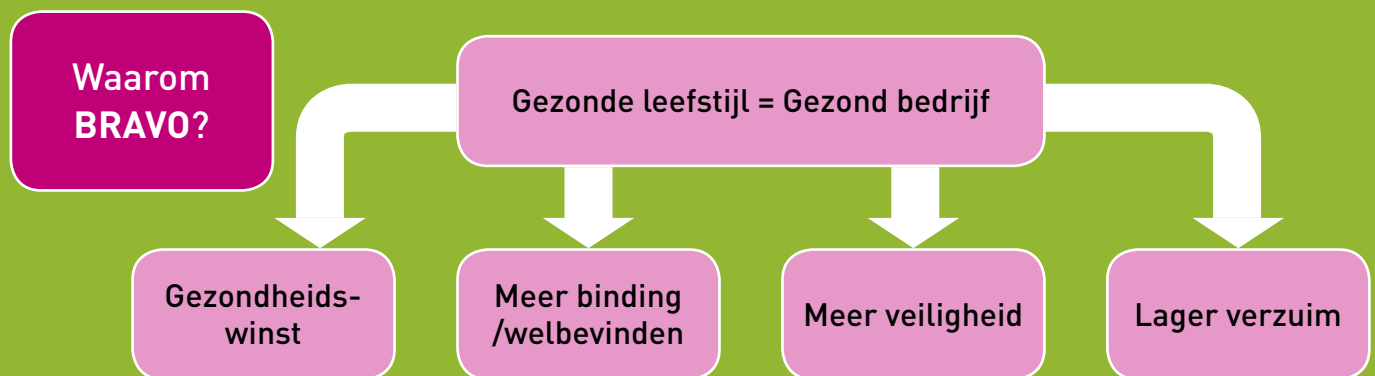
Rand-
voorwaarden

Keuze
BRAVO-
thema's

Strategische
keuzes

Waarom BRAVO?

Er kunnen meerdere redenen zijn om BRAVO-activiteiten te ontwikkelen. Hieronder worden de motieven opgesomd die de Kenniskring het belangrijkste vond, aangevuld met de resultaten die van zo'n doelstelling verwacht mogen worden.



Helaas een ongezonde leefstijl

Relatief veel medewerkers met een arbeidsbeperking scoren slecht op één of meer BRAVO-onderdelen. Dit beïnvloedt hun gezondheid en 'gevoel van welbevinden'. Het effect van BRAVO-activiteiten vertaalt zich vooral in het feit dat medewerkers zich prettiger voelen, zich gemakkelijker bewegen, het gevoel hebben dat ze er toe doen en duurzamer inzetbaar zijn.

Duidelijk is inmiddels dat BRAVO-activiteiten niet veel geld of inspanningen hoeven te kosten. Binnen het bedrijf gaat het er vooral om zaken anders te organiseren en aandacht te geven. Voor activiteiten buiten werktijd kunnen vrijwilligers- (organisaties) ingeschakeld worden.

Gezonder bedrijf

Structurele aandacht voor BRAVO, vertaalt zich niet alleen in gezondere medewerkers, vindt de kenniskring, maar ook in een gezonder bedrijf. Een bedrijf waar normen en waarden gelden en aandacht voor de medewerkers.

Effecten BRAVO

BRAVO-activiteiten kunnen verschillende resultaten beogen.

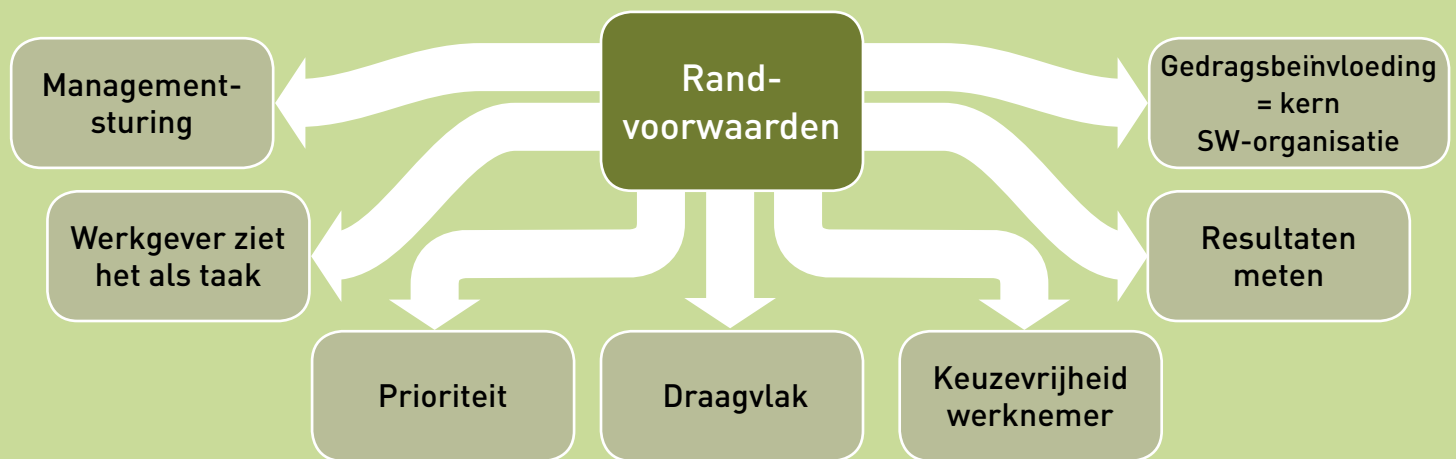
In het onderdeel **Keuze BRAVO-thema's** beschrijft dit stappenplan de effecten die u per thema mag verwachten.

De belangrijkste effecten zijn:

- **Gezondheidswinst**
In zijn algemeenheid voelen mensen met een gezonde(re) leefstijl zich prettiger. Ze hebben een betere conditie, bewegen zich gemakkelijker, hebben meer lucht en minder pijn. Dat levert de werkgever een beter functionerende medewerker op die gemakkelijker door kan stromen. In veel gevallen leven mensen met een gezonde leefstijl ook goedkoper. Bovendien levert het de medewerker een winst van meerdere gezonde levensjaren op.
- **Meer binding met de organisatie / meer welbevinden**
Onderzoek van TNO en de 'Proeftuinen Gezond SW' tonen aan dat BRAVO-activiteiten als effect hebben dat de medewerkers een sterkere binding met hun werkgever voelen en dat BRAVO-deelnemers beter 'in hun vel zitten'.
- **Een lager verzuim**
Meerdere onderzoeken wijzen uit dat een gezondere leefstijl op langere termijn een lager verzuim oplevert. Een aantal SW-organisaties biedt medewerkers om die reden een integraal BRAVO-programma aan. Voorbeelden van programma's zijn terug te vinden op het kennisplein BRAVO: bravo.sbcm.nl.
- **Meer veiligheid**
Door het verplichtende karakter is 'meer veiligheid' van een andere orde dan de overige drie doelen. Het gaat hier met name om het werken onder invloed van alcohol en/of drugs. Het risico daarop moet ingeschat worden in de periodieke Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E).

Randvoorwaarden

De Kenniskring BRAVO heeft een aantal randvoorwaarden benoemt, die een rol spelen bij het ontwikkelen en uitvoeren van BRAVO-activiteiten.



De werkgever werkt mee aan een gezonde leefstijl

Bravo staat voor Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspannen. Veel werkgevers vragen zich af of zij daar, behalve als de veiligheid in het geding is, wel een taak in hebben.

Randvoorwaarde voor de ontwikkeling en uitvoering van BRAVO-activiteiten is dat de werkgever het als zijn taak ziet dat hij niet meewerkt aan een ongezonde leefstijl. Die verantwoordelijkheid geldt des te meer voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Daarnaast zegt aandacht voor BRAVO iets over het karakter van een onderneming, de normen en waarden die er gelden.

Tenslotte geven de onderneming en de daar werkzame professionals met de visie om niet mee te werken aan een ongezonde leefstijl, concreet invulling aan noties als 'Goed werkgeverschap' en 'Vakmanschap'. Ze zetten zich in voor duurzame inzetbaarheid.

Management sturing

Als het bedrijf BRAVO als haar taak ziet, moet er ook op gestuurd worden. Eén van de grootste succesfactoren voor BRAVO-activiteiten is een MT dat de aanpak onverkort steunt, prioriteit geeft en de leidinggevenden op 'aandacht geven aan BRAVO' aanstuurt.

Dit wordt bevordert door het inzicht dat het bij BRAVO vaak gaat om het 'op een andere manier organiseren en invullen' van de gebruikelijke activiteiten.

Prioriteit

De SW is sterk in beweging. Er moet meer met minder en de doorstroom-druk is groot. Dat kan alleen met een strakke en transparante organisatie van de bedrijfsprocessen.

BRAVO-activiteiten passen daar om drie redenen prima in;

- fitte medewerkers stromen makkelijker door;
- de binding van de medewerkers met het bedrijf wordt groter;
- het gaat in de meeste gevallen niet om meer doen, maar om zaken op een andere manier aan te pakken.

Daarnaast ligt het voor de hand om de focus te leggen op BRAVO-activiteiten die met weinig inspanning een goed resultaat op leveren. De inzet van vrijwilligers en stagiaires zijn daar voorbeelden van. Het [Kennisplein BRAVO](#) biedt daar een scala aan handvatten voor.

Draagvlak

Een randvoorwaarde voor BRAVO-activiteiten is draagvlak:

- **In de onderneming**

Draagvlak in de onderneming kan bevorderd worden door de meerwaarde van BRAVO-activiteiten te communiceren; de effecten die een gezonde leefstijl voor medewerkers en bedrijf hebben.

Als gekozen wordt voor activiteiten gericht op **voeding**, is draagvlak onder de medewerkers van het bedrijfsrestaurant noodzaak. Die kan bevorderd worden door gezamenlijk gezonde alternatieven te ontwikkelen, scholing en training en de wijze van **presentatie**.

- **Thuisituatie**

BRAVO-activiteiten hebben meer effect als de privé-situatie van de medewerker er achter staat. Dat bevordert de deelname en vergroot de kans op een positief resultaat. Veel ondernemingen informeren om die reden de achterban van de medewerker.

Keuzevrijheid werknemer

Werknemers beslissen zelf of ze deelnemen aan BRAVO-activiteiten, of ze er een gezonde leefstijl op na willen houden. Het advies is om daarom in de communicatie over de activiteiten de nadruk te leggen op de **voordelen** van een gezonde leefstijl. Daarnaast kan de leidinggevende in werkgesprekken constateren dat een bepaalde leefstijl het functioneren of de doorstroommogelijkheden **bevordert**.

Bij het onder invloed zijn of gebruik van alcohol en drugs is de veiligheid in het geding. Voorgesteld wordt in overleg met de OR een duidelijk alcohol/drugs protocol op te stellen en dat consequent uit te voeren. Zo'n protocol geeft aan wie moet wat doen bij een eventuele verdenking en wie moet wat registreren. Er zijn bedrijven die in hun Alcohol & drugs protocol een '**no-alcohol-beleid**', vastleggen, ook bij recepties en bedrijfsfeesten.

Resultaten meten

De resultaten van Bravo-activiteiten in termen van gezondheidswinst zijn moeilijk te meten.

- **Cijfermatig**

Bloedwaarden, BMI, en aantallen rokers zijn cijfermatig in beeld te brengen. Ook aantallen geïnteresseerden/deelnemers zijn te meten. Effecten van BRAVO-activiteiten op het ziekteverzuim zijn meestal pas op langere termijn zichtbaar.

- **Gevoelsmatig**

BRAVO resultaten liggen voor een groot deel op het niveau van 'welzijn/welbevinden'. Deze zijn vooral te meten door dit periodiek of voor en na bepaalde activiteiten te registreren. Ook met een periodiek MTO (Medewerkers Tevredenheid Onderzoek) kan de werkgever een beeld krijgen van het effect van BRAVO-activiteiten.

Gedragbeïnvloeding is kern SW-organisatie

Het gedrag van medewerkers beïnvloeden, richting een gezondere leefstijl, is moeilijk. Maar gedragbeïnvloeding is in de kern wel de corebusiness van SW-organisaties. Vijf jaar geleden hielden heel veel medewerkers en professionals het voor onmogelijk om 'buiten' te werken. Nu zijn er SW-organisaties waar 80% bij een externe werkgever werkt.

Gedrag kan beïnvloed worden door met voortdurend wisselende activiteiten, kleine en structurele stappen in de gewenste richting te zetten en daar periodiek en systematisch over te communiceren. Vooral 'goed' gedrag of verbeteringen in gedrag zichtbaar maken, helpt. Bevorder daarnaast vooral 'automatismen'. Vergelijk; op een verkeersrotonde regelt de doorstroom zich op basis van één eenvoudige spelregel 'vanzelf'.

Keuze BRAVO-thema's

Elk BRAVO-thema biedt zo zijn eigen mogelijkheden.

Deze paragraaf belicht een aantal mogelijkheden, de inspanning die ze vragen en de effecten die er van verwachten mogen worden.

Eén of meerdere thema's

Wilt u één of meerder BRAVO thema's aanpakken.

De kenniskring geeft aan dat dit van het doel afhangt. Wat is de aanleiding voor de BRAVO-activiteiten, wat wilt u bereiken, wie wilt u bereiken? Duidelijk is dat er een sterke samenhang is. Overgewicht, gaat vaak samen met ongezonde voeding, weinig bewegen, roken, etc.. Ernstige gevallen van overgewicht dienen volgens de kenniskring altijd integraal en individueel opgepakt te worden.

Daarnaast is het ingewikkeld om BRAVO-activiteiten los van elkaar te zien;

Stel: om een lager verzuim te realiseren ontwikkelt een SW-bedrijf een integrale aanpak voor langdurig en frequente verzuimers. Zij krijgen een eenmalig aanbod om met een intensieve begeleiding alle BRAVO-terreinen aan te pakken. Het zou toch wel erg jammer zijn wanneer het bedrijfsrestaurant dan geen gezonde producten aanbiedt.



Bewegen: veel mogelijkheden

Het effect van regelmatig bewegen is dat je je prettig voelt, een betere conditie opbouwt, meer trek in eten hebt.

Bewegen leent zich voor allerlei activiteiten. Lunchwandelen, fietstochten, een sporttoernooi etc. Meestal (gedeeltelijk) in de vrije tijd.

Werkgevers kunnen het fietsen als woon-werkverkeer fiscaal stimuleren. Sommige werkgevers verdubbelen voor lunchwandelaars de lunchtijd of ze bieden medewerkers de mogelijkheid om goedkoop te sporten. In veel gemeenten kunnen mensen met een laag inkomen gratis of tegen gereduceerd tarief sporten.

Bewegen tijdens het werk – de trap in plaats van de lift – staan in plaats van zitten etc. – vraagt relatief veel aandacht. De afspraak moet door alle leidinggevenden en stafkrachten uitgevoerd worden en begeleid met een intensief communicatietraject. Dat kan bijvoorbeeld voorbeelden laten zien van medewerkers die elkaar 'collegiaal' op verkeerd gedrag aanspreken.

In de SW zijn hier weinig voorbeelden van bekend. Beroemt is het voorbeeld van General Electric. Om de veiligheid in haar chemische fabrieken te bevorderen heeft G.E. de regel dat iedereen in het bedrijf op elke trap de leuning vasthoudt.

Roken: grootste gezondheidswinst

Effect: mensen die stoppen met roken wacht een betere conditie, minder kortademigheid en meer trek in eten. Ze voelen zich lekkerder.

Stoppen met Roken levert verreweg de grootste gezondheidswinst op maar is voor een bedrijf moeilijk te realiseren. Medewerkers die echt willen stoppen kunnen van informatiemateriaal worden voorzien en verwezen worden naar de huisarts.

Er zijn bedrijven die het roken ontmoedigen door het aantal rook-plekken te beperken en vaste rooktijden.

Alcohol en drugs: vaak al verboden

Effect: mensen die niet meer dan één a twee glazen alcohol per dag gebruiken voelen zich fitter, slapen beter, eten beter, krijgen een betere conditie, hebben meer weerstand.

Bovenmatig alcohol- en drugsgebruik wordt vaak ontkent. Gebruik van alcohol en drugs en onder invloed zijn op en het werk is om veiligheidsredenen verboden. Er zijn veel goede voorbeelden van een alcoholprotocol. In veel gevallen voorzien die in een blaastest en – bij een positieve reactie – vervoer naar huis. Gebeurt het vaker dan volgen er in veel gevallen sancties.

Een groot drankgebruik in de vrije tijd valt niet onder de verantwoordelijkheid van de werkgever, maar bedreigt op termijn wel sterk de gezondheid. Voor ontwenningkuren e.d. kan verwezen worden naar de huisarts. Vaak zijn er gemeentelijke programma's

Veel bedrijven zijn er toe overgegaan om geen alcohol meer te schenken. In de praktijk blijkt dat snel te wennen.

Voeding: goedkoop

Het effect van Voeding als keuze voor BRAVO-thema is dat de werkgever laat zien dat hij zijn verantwoordelijkheid neemt. Individuele aandacht van restaurantmedewerkers kan buitensporige voedingsgewoonten als **ontbijten met drie frikadellen-speciaal** ontmoedigen.

De kern van de BRAVO-activiteiten rondom Voeding ligt in het aanbod van het bedrijfsrestaurant. Vaak wordt dat gecombineerd met het geven van informatie over gezonde voeding. De SBCM werkmap '**Eet je gezond**' bevat veel praktische achtergrondinformatie en handvatten over het ontwikkelen, introduceren, uitvoeren en continueren van een gezond voedingsprogramma.

Een gezond voedingsaanbod kan tegen beperkte kosten gerealiseerd worden. Wel vraagt het voortdurend aandacht en creativiteit. De medewerking van de bedrijfsleiding en de medewerkers van het bedrijfsrestaurant is cruciaal. Zij moeten getraind worden om gezonde voeding te ontwikkelen en onder de aandacht te brengen. Veel bedrijven hanteren een kleurensysteem om gezonde voeding zichtbaar te maken. Een gezond voedingsaanbod moet communicatief goed begeleid worden.

Ontspanning: creativiteit nodig

Effect: medewerkers die voldoende ontspanning nemen voelen zich prettiger, hebben minder stress en functioneren beter.

Aandacht voor Ontspanning is belangrijk, maar moeilijk door bedrijven vorm te geven. In het bedrijfsleven is 'stoelmassage' redelijk ingeburgerd.

Voor de SW ligt een signaleringsfunctie om medewerkers met slaapstoornissen of gebrek aan slaap op het spoor te komen het meest voor de hand. Vervolgens kan naar een arts verwezen worden.

Strategische keuzes

Als een bedrijf aandacht wil geven aan BRAVO, staat het voor een aantal strategische vragen



Financiën

Helaas staan in tijden van bezuinigingen en reorganisaties (de aandacht voor) BRAVO-activiteiten en BRAVO-thema's onder druk. Er is weinig middelen en tijd beschikbaar voor 'leuke dingen'. De Kenniskring benadrukt dat het bij BRAVO vaak gaat om het anders organiseren van bestaande activiteiten. Daarnaast maken de op het [Kennisplein BRAVO](#) verzamelde kennis en praktijkervaringen zichtbaar hoe met relatief beperkte inspanningen een goed resultaat te bereiken is.

Doelgroep; op wie richt ik me?

BRAVO-activiteiten kunnen zich op verschillende medewerkers richten:

- **Individuele medewerkers**
Een langdurig verzuimer, mensen die zich aanmelden via maatschappelijk werk, medewerkers met een verhoogd BMI.
- **Groep medewerkers**
Alle medewerkers van de Groenvoorziening, alle medewerkers die in het bedrijfsrestaurant eten, de frequente verzuimers.
- **Alle medewerkers**
Het raadzaam om één of meer keuzes te maken.

De vraag op wie de activiteiten gericht worden, bevat ook een valkuil, namelijk dat u de activiteiten richt op medewerkers met een slechte leefstijl. Hen wordt een bepaald traject aangeboden. Op deze wijze wordt hun niet gewenste gedrag beloofd met 'aandacht'.

De Kenniskring stelt voor om in dat geval medewerkers 'die hun leefstijl willen veranderen' als doelgroep te benoemen.

Gedetacheerden

Een aparte vraag is hoe om te gaan met gedetacheerden. Zij identificeren zich vaak met het bedrijf waar ze werkzaam zijn. De vraag of je hen bij de BRAVO-activiteiten wil betrekken, hangt af van het bedrijfsbeleid op dit punt. dan ook in je activiteiten moet (willen) betrekken en zo ja op welke manier.

Communicatie

BRAVO-activiteiten vragen veel communicatie. De Kenniskring BRAVO stelt voor om in het communicatieplan drie aspecten mee te nemen:

- **Communiceer positief**

Leg in de communicatie over BRAVO de nadruk op de voordelen die een gezonde leefstijl oplevert. De Kenniskring is daar zeer stellig over, alleen het benadrukken van de positieve effecten van een gezondere leefstijl heeft effect.

Als je stop met roken krijg je een betere conditie, voel je je beter, smaakt je eten lekkerder, heb je meer 'lucht' en je houdt er elk jaar ook nog eens een bromfiets aan over!

- **Aandacht voor....**

Een variant op positief communiceren is de vraag 'wie krijgt in de communicatie de aandacht'? De Kenniskring stelt voor om bij voorkeur medewerkers met een gezonde leefstijl of die pogen hun leefstijl te veranderen, communicatief gezien in het zonnetje te zetten.

Deze vraag hangt overigens samen met een andere strategische keuze; op welke doelgroep gaan we ons richten. Voorkomen moet worden dat medewerkers die het niet goed doen, psychologisch gezien 'beloofd' worden met aandacht.

- **What's in a name?**

Het is de ervaring van de Kenniskring dat een 'nieuw' broodje sellerie salade beter verkoopt dan een 'gezond' broodje sellerie salade.

Korte termijn / lange termijn

Ze kunnen beide zinvol zijn, activiteiten die je lang vol houdt en tijdelijke acties. De keuze hangt ook samen met het gekozen doel. In de praktijk blijken 'acties' vaak zinvol om aandacht te genereren en een probleem onder de aandacht te brengen. Je krijgt ook relatief gemakkelijk draagvlak voor korte termijn activiteiten. Maar het meeste effect hebben activiteiten op langere termijn.

De Kenniskring BRAVO adviseert dan ook om altijd na te denken over de vraag hoe de resultaten te borgen en in te bedden in de normale bedrijfsprocessen.

Overigens kunnen 'acties' of eenmalige activiteiten prima benut worden om een lange termijn activiteit onder de aandacht te brengen;

- één keer per jaar een 'eet-je-gezond-week' om aandacht te genereren voor producten die vervolgens het gehele jaar te verkrijgen zijn.
- het hele jaar door aandacht voor bewegen, maar in januari en september een met veel tam-tam omgeven badminton-respectievelijk voetbaltoernooi.

Uitvoering door....

Bedrijven kunnen bij de ontwikkeling en uitvoering van BRAVO-activiteiten een beroep doen op verschillende personen. Onderstaande matrix geeft de mogelijkheden weer. In de praktijk gaat het vaak om een mix.

Het inschakelen van eigen medewerkers vergroot het draagvlak in de organisatie en is relatief goedkoop.

Vrijwilligers van bijvoorbeeld plaatselijke sportverenigingen worden hebben ook het voordeel dat 'de samenleving' het bedrijf in gehaald wordt.

In zijn algemeenheid is het inhuren van externe deskundigheid relatief duur. Als de kennis intern niet voorhanden is, kan gekozen worden voor een train-de-trainer concept. Een aantal voorbeelden:

- De diëtiste van buiten die een aantal malen per jaar met restaurantmedewerkers nieuwe producten ontwikkeld en bedenkt.
- De werkleider die in zijn vrije tijd voetbalt en het jaarlijkse voetbaltoernooi organiseert.
- De regionale MEE die een informatieproject heeft lopen over Roken en het gebruik van Alcohol en drugs, verzorgt een informatieavond op het SW-bedrijf.
- Plaatselijke coryfeeën die een bepaalde campagne willen steunen.
- De aanstelling van werknemers als ambassadeur om deelname aan BRAVO-activiteiten te ondersteunen.
- De aanstelling van externe vrijwilligers, die als 'maatje' met de medewerker gaan sporten.
- Het aanstellen van stagiaires is een mogelijkheid om tegen relatief lage kosten externe professionele ondersteuning te realiseren.
- Samenwerken met lokale organisaties als MEE, sportkoepels, gemeentelijke initiatieven geeft regionale aandacht en draagvlak.

Tenslotte: in een aantal gevallen is samenwerking met de/een ziektekostenverzekeraar mogelijk.



Colofon

SBCM is het A&O fonds voor de sociale werkvoorziening. Het fonds wordt bestuurd door de landelijke vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in de sector. SBCM is het kennis- en expertisecentrum voor begeleiding en coaching, ontwikkeling en opleiding, gezond en veilig werken en arbeidsmarkt. Meer informatie over de projecten van SBCM vindt u op www.sbcm.nl.

SBCM
Postbus 556
2501 CN Den Haag
T (070) 376 57 48
E info.sbcm@caop.nl
I www.sbcm.nl

Dit is een uitgave van SBCM. Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.

© September 2014, SBCM, Den Haag