

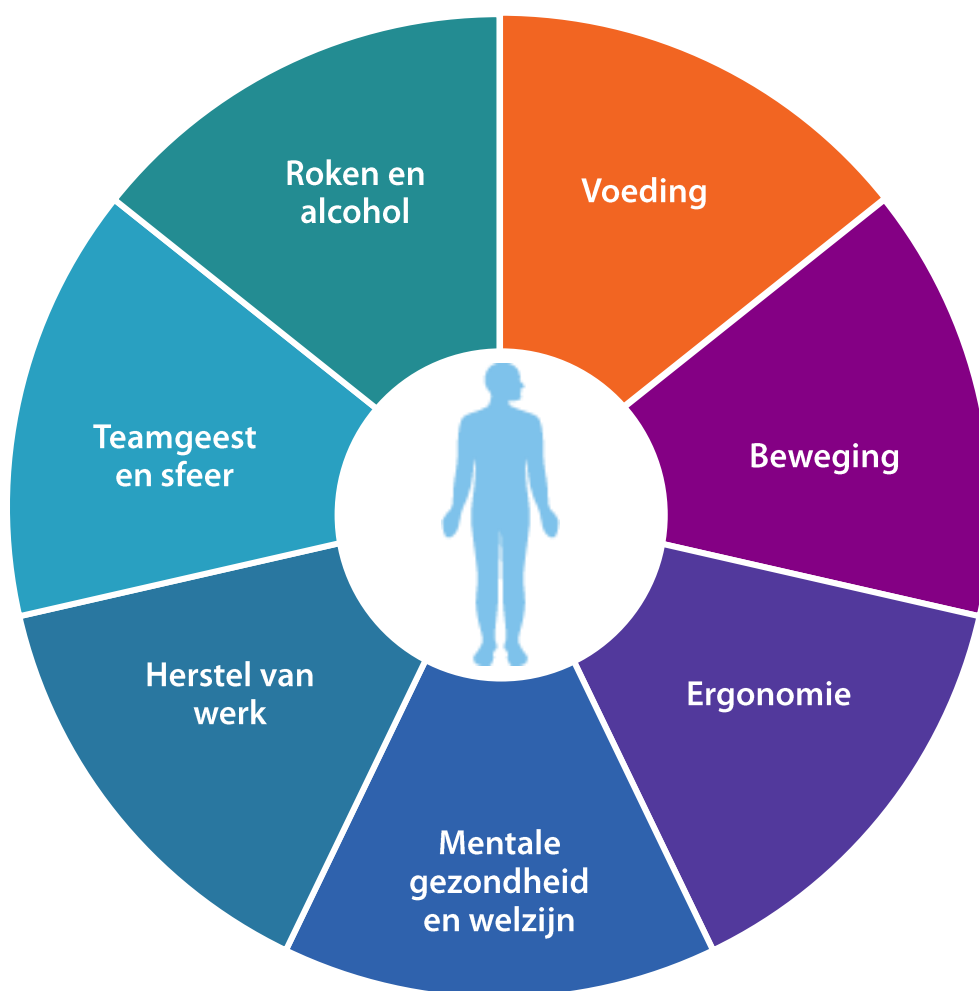


CHRODIS+

IMPLEMENTING GOOD PRACTICES FOR CHRONIC DISEASES

Stimuleer gezondheid, welzijn en
duurzame inzetbaarheid van uw
medewerkers

Toolkit voor werkgevers



Auteurs

Finnish Institute for Health and Welfare (THL), Finland (WP8 Co-leader):

Eeva Rantala

Jaana Lindström

Päivi Valve



Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta (FINCB), Italy (WP8 Leader):

Matilde Leonardi

Fabiola Silvaggi

Chiara Scaratti

Erika Guastafierro

Claudia Toppo

Michela Eigenmann

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), Nederland:

Karin Proper

Sandra van Oostrom

Met dank aan

Voor de opbouwende feedback en ondersteuning tijdens de ontwikkeling van deze toolkit

Francisco Javier Dolz López, Granada Metropolitan Health District (SAS), Spanje

Francisco M. Ruiz Domínguez, Andalusian Regional Ministry of Health and Families (CSJA), Spanje

Ulrike Rothe, Technische Universität Dresden (TUD), Duitsland

Lars Münter, The Danish Committee for Health Education (DCHE), Denemarken

Jūratė Grubliauskienė en Neringa Petreikyte, Klaipėda's City Public Health Bureau, Litouwen

Jérôme Focaud en Isabelle Girard, The French National Cancer Institute (INCa), Frankrijk

Joop van Griensven, Pain Alliance Europe (PAE), België

Lyudmil Ninov, European Patients' Forum (EPF), België

Leila Karhunen, University of Eastern Finland (UEF), Finland

Stefanie Mayrhofer, University of Applied Sciences, Wiener Neustadt, Oostenrijk

Mari Olkkonen, THL, Finland

Reetta Eerikäinen, THL, Finland

VTT Technical Research Centre of Finland Ltd., Finland

Een product van de Joint Action CHRODIS PLUS

Deze toolkit is tot stand gekomen in het kader van de Joint Action CHRODIS PLUS

(chrodis.eu), een drie jaar durend initiatief (2017-2020) binnen het derde

gezondheidsprogramma van de Europese Unie (2014-2020). Het programma was erop gericht om best practices te delen die binnen EU-lidstaten kunnen bijdragen aan de preventie van chronische aandoeningen. CHRODIS PLUS werd gefinancierd door de Europese Commissie en de deelnemende partnerorganisaties.

Inhoud

1 Inleiding	4
2 Voeding	8
2.1 Versterk kennis en vaardigheden	9
2.2 Creëer een stimulerende werkomgeving	9
2.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen	11
2.4 Beloon medewerkers	11
3 Beweging	13
3.1 Versterk kennis en vaardigheden	14
3.2 Creëer een stimulerende werkomgeving	15
3.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen	17
3.4 Beloon medewerkers	18
4 Ergonomie	19
4.1 Versterk kennis en vaardigheden	19
4.2 Creëer een stimulerende werkomgeving	20
4.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen	20
4.4 Beloon medewerkers	21
5 Mentale gezondheid en welzijn	22
5.1 Versterk kennis en vaardigheden	22
5.2 Creëer een stimulerende werkomgeving	23
5.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen	24
5.4 Beloon medewerkers	24
6 Herstel van werk	25
6.1 Versterk kennis en vaardigheden	25
6.2 Creëer een stimulerende werkomgeving	26
6.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen	27
6.4 Beloon medewerkers	27
7 Teamgeest en sfeer	28
7.1 Versterk kennis en vaardigheden	28
7.2 Creëer een stimulerende werkomgeving	28
7.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen	29
7.4 Beloon medewerkers	29
8 Roken en alcohol	30
8.1 Versterk kennis en vaardigheden	30
8.2 Creëer een stimulerende werkomgeving	30
8.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen	30
8.4 Beloon medewerkers	31
9 Verwijzingen en verder lezen	32
Bijlage 1 Checklist voor het in kaart brengen van huidige maatregelen en het plannen van toekomstige maatregelen in de werkomgeving	
Bijlage 2 Succesfactoren bij de invoering van maatregelen die welzijn, gezondheid en duurzame inzetbaarheid op het werk bevorderen	
Bijlage 3 Model voor vroegtijdig identificeren van de ondersteuningsbehoefte van medewerkers voor een goede gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid	

1 Inleiding

Waarom investeren in gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

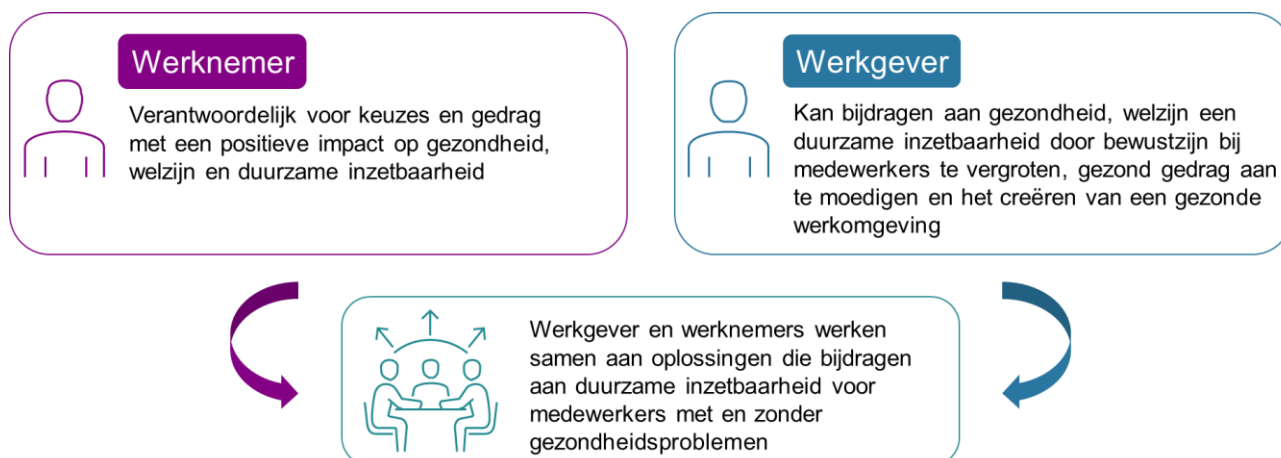
Het stimuleren van gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid van medewerkers komt op verschillende manieren ten goede aan werknemers, werkgevers en de maatschappij (Figuur 1).



Figuur 1. Meerwaarde van investeringen in gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Welzijn op het werk: een taak voor iedereen

Werkgevers en werknemers hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid in het stimuleren van gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid van werknemers (Figuur 2). Deze Toolkit biedt werkgevers inspiratie om een werksituatie te creëren waar aandacht voor het welzijn en duurzame inzetbaarheid van medewerkers centraal staat.



Figuur 2. Verantwoordelijkheden van werkgevers en werknemers in het bevorderen van gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid.

Waaruit bestaat deze toolkit?

In deze toolkit vindt u maatregelen waarmee u gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers bevordert, ongeacht hun huidige werkvermogen en gezondheidstoestand. Bovendien helpen de maatregelen in deze toolkit bij het voorkomen van chronische gezondheidsproblemen, zoals hart- en vaatziekten, diabetes type 2, depressie, longaandoeningen en klachten aan armen, benen, rug of nek.

Voor wie is deze toolkit bedoeld?

Deze toolkit is bedoeld voor alle partijen die betrokken zijn bij het stimuleren van gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, met name voor HR-medewerkers, management, arbodienstverleners en cateraars.

Hoe is de toolkit tot stand gekomen?

De maatregelen in deze toolkit zijn geselecteerd op basis van drie systematische literatuuronderzoeken en tientallen gesprekken. Deze gesprekken zijn gevoerd met ervaringsdeskundigen uit verschillende Europese landen: managers en medewerkers uit uiteenlopende sectoren en professionals op het gebied van gezondheidsbevordering op de werkvloer. Door de combinatie van wetenschappelijke literatuur en empirische gegevens was het mogelijk om effectieve en haalbare maatregelen te selecteren, en om aan te geven wat er nodig is om de invoering van deze maatregelen door werkgevers en het gebruik door medewerkers te stimuleren. De opbouw en inhoud van deze toolkit komen hieruit voort.

Hoe is de toolkit opgebouwd?

De toolkit is verdeeld in **zeven domeinen** (Figuur 3) die allemaal belangrijk zijn voor gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers. Ieder domein bevat **verschillende strategieën** en voor iedere strategie krijgt u suggesties voor **concrete maatregelen** om gezondheid en welzijn van uw medewerkers binnen dat domein te verbeteren. Veel van deze maatregelen kunt u relatief eenvoudig invoeren: ze vragen geen grote investeringen op het gebied van personeel, tijd of materiaal. Deze maatregelen herkent u aan het duimpje omhoog.



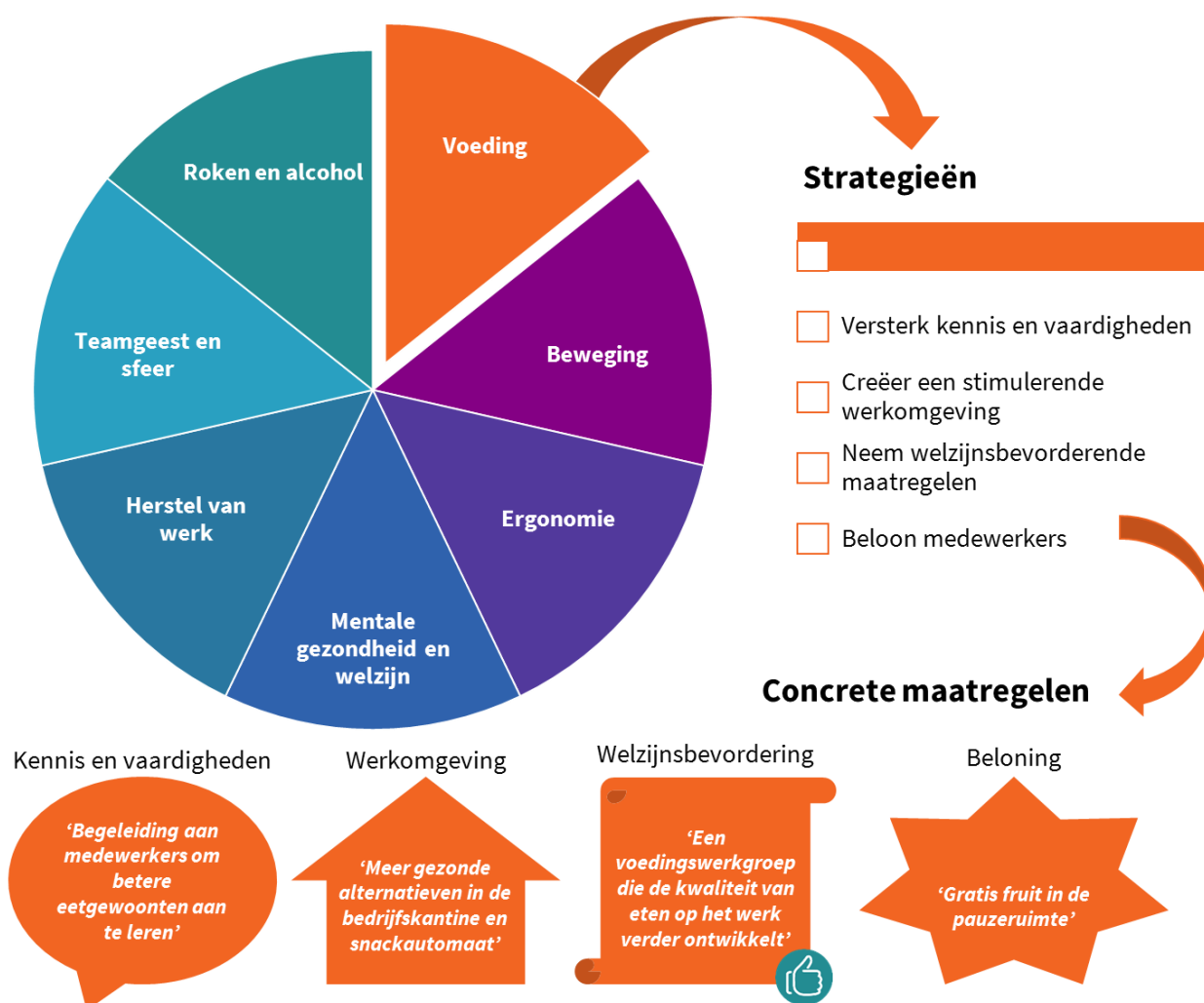
Hoe gebruikt u deze toolkit?

Om te beginnen kunt u de toolkit gebruiken als checklist. Als u door de inhoud bladert, kunt u eerst bepalen welke domeinen aandacht krijgen in uw organisatie en welke strategieën en maatregelen kunnen worden toegepast. De checklist in **Bijlage 1** kan u hierbij helpen. Zo brengt u in kaart op welke manieren u er nu al voor zorgt dat uw medewerkers zich goed voelen op hun werk. Wees trots op wat u heeft bereikt en houd het goede in stand.

Daarnaast is de toolkit een inspiratiebron. U ontdekt in welke domeinen verbeteringen mogelijk zijn. Wat hebben uw medewerkers nodig om gezond te blijven en ook in de toekomst duurzaam inzetbaar te zijn? Als u de belangrijkste domeinen weet, zoomt u per domein in op concrete maatregelen. Welke van deze maatregelen is het meest geschikt en haalbaar in uw

organisatie? Selecteer één tot drie maatregelen per keer en plan hoe en wanneer u ze gaat invoeren. De maatregelen in de toolkit zijn bedoeld als voorbeelden. Bij de invoering kunt u ze aanpassen zodat ze goed aansluiten bij uw werkomgeving. In **Bijlage 2** vindt u belangrijke succesfactoren voor de invoering van deze maatregelen. In **Bijlage 3** ziet u een model voor het vroegtijdig identificeren van potentiële gezondheidsproblemen en het inzetten van benodigde ondersteuning.

De zeven domeinen in de toolkit zijn onderling verbonden. Veel maatregelen hebben een positief effect op meerdere domeinen. Door u te richten op verschillende domeinen, meerdere strategieën in te zetten en maatregelen te combineren kunt u het meest optimale resultaat bereiken.



Figuur 3. De opbouw van de toolkit en een voorbeeldmaatregel voor iedere strategie.

Maatregelen voor verschillende werkomgevingen

Omdat werkomgevingen van elkaar verschillen, verschillen ook de maatregelen die noodzakelijk en haalbaar zijn. Het is bijvoorbeeld niet nodig om medewerkers aan te moedigen de trap te nemen in plaats van de lift als er geen lift in het gebouw is. Medewerkers die het grootste deel van hun tijd staan en rondlopen, hoeft u niet aan te raden minder zittend te werken.

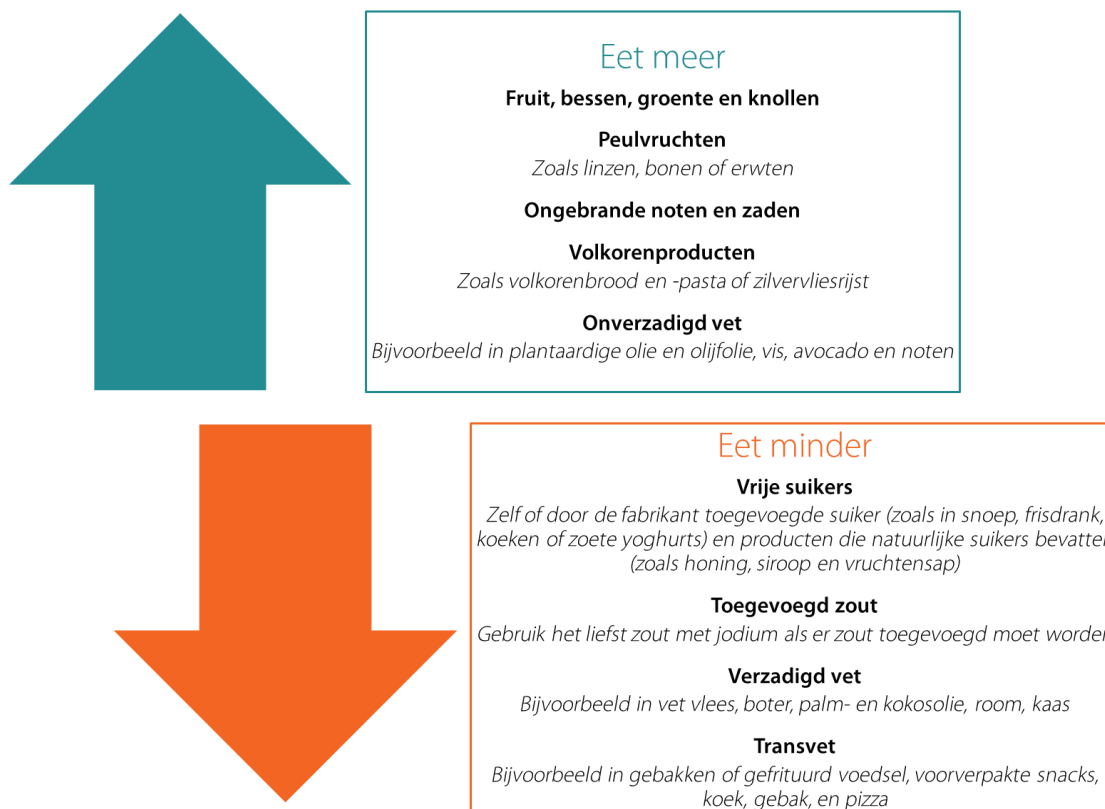
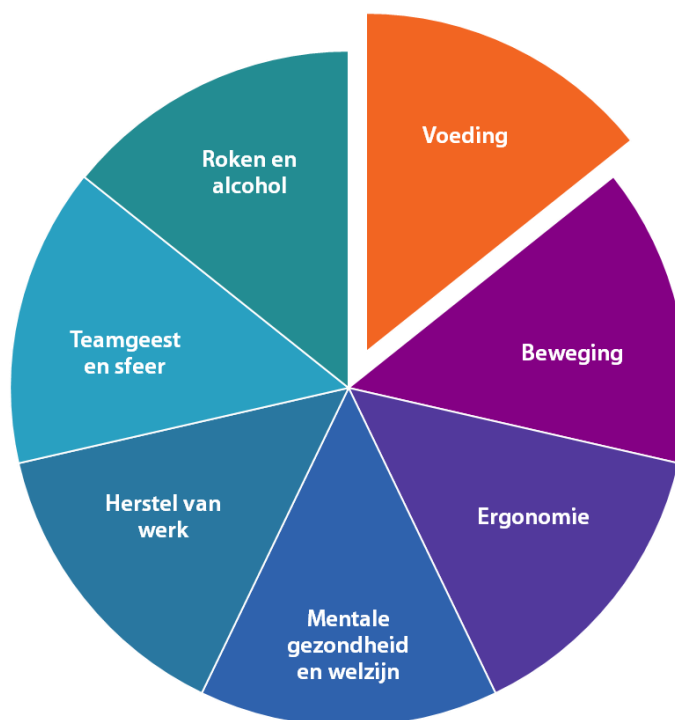
We hopen dat deze toolkit voor elke werkomgeving ten minste enkele uitvoerbare ideeën oplevert om gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren, rekening houdend met de beschikbare middelen en specifieke wensen.

Ook met minimale middelen zijn er meer dan voldoende mogelijkheden. Kleine maatregelen kunnen leiden tot grote verbeteringen in het welzijn en de tevredenheid van medewerkers. Elke maatregel telt!

2 Voeding

De werkomgeving biedt uitstekende mogelijkheden om medewerkers te helpen bij een gezond en regelmatig voedingspatroon. Dat betekent: slimme keuzes maken op het gebied van eten en drinken. Bij het plannen van maatregelen op dit domein is het belangrijk om te weten welke voedingskeuzes in het algemeen goed zijn.

Figuur 4 toont de basisprincipes voor een dieet dat de gezondheid bevordert en bijdraagt aan het voorkomen van chronische aandoeningen, zoals hart- en vaatziekten en diabetes type 2. Volg deze principes om het aanbod aan eten en drinken samen te stellen op het werk. Dat wil zeggen: in personeelsrestaurants, kantines, verkoopautomaten, recreatieruimten en tijdens vergaderingen en andere gelegenheden waarbij eten en drinken wordt geserveerd. Het kan zijn dat sommige medewerkers dieetbeperkingen hebben, bijvoorbeeld als gevolg van intoleranties of allergieën. Bij een gebalanceerd aanbod is het ook voor hen mogelijk om een gezonde keuze te maken.



Figuur 4. Richtlijnen voor een gezonder dieet
[WHO 2018](#)

2.1 Versterk kennis en vaardigheden

Schakel voor adviezen en trainingen op het gebied van voeding een professional in met expertise op het thema voeding en gezondheid, zoals een voedingsdeskundige of diëtist.

Maatregelen	Beschrijving
Metingen	Bied medewerkers de mogelijkheid om gewicht, lichaamssamenstelling, bloeddruk, bloedglucose en/of bloedlipiden te meten. Dat versterkt de bewustwording over de eigen gezondheidssituatie en levert persoonlijke aanbevelingen op naar aanleiding van de meetresultaten. Een meting kan bijvoorbeeld plaatsvinden binnen een preventief medisch onderzoek of op speciale themadagen.
Voorlichting	Bied medewerkers voorlichting over gezonde voeding en de gezondheidsvoordelen, bijvoorbeeld in de vorm van een lezing, workshop of informatiehoek.
Digitale ondersteuning	Bied medewerkers een leefstijl-app (op desktop of smartphone) om een gezonder voedingspatroon te stimuleren en de voortgang te bewaken.
Tools voor zelfmonitoring	Bied medewerkers een voedingsapp aan voor meer inzicht in voedingspatronen en nutriënten inname, en het bijhouden van persoonlijke doelen voor een gezond voedingspatroon.
Persoonlijke ondersteuning	Bied medewerkers de mogelijkheid om (individueel of in een groep) zelf informatie in te winnen. Voorbeelden zijn: 1. Informatie aanbieden, bijvoorbeeld over de invloed van voeding op de gezondheid of aanbevolen dieetkeuzes 2. De motivatie stimuleren, bijvoorbeeld door het afwegen van de voors en tegens van het streven naar een gezondere leefstijl 3. Doelen stellen en acties plannen: het stellen van concrete, haalbare doelen voor het veranderen van eetgewoonten, het maken van een actieplan om deze doelen te bereiken en het identificeren en wegnemen van eventuele obstakels 4. Vaardigheden trainen, zoals het herkennen van gezond eten en drinken en de bereiding ervan 5. Feedback ontvangen en de voortgang monitoren
Toegang tot diëtist	Bied medewerkers de mogelijkheid om (onder werktijd) advies in te winnen bij een diëtist. Verken de mogelijkheden om per medewerker een paar afspraken met een diëtist te vergoeden of financieel bij te dragen.



2.2 Creëer een stimulerende werkomgeving

Schakel voor advies over het aanbod van eten en drinken op het werk bij voorkeur een voedingsdeskundige of diëtist in.

Fysieke omgeving

Maatregelen	Beschrijving
BESCHIKBAARHEID	
Bedrijfskantine	Bied medewerkers de mogelijkheid om te eten in een bedrijfskantine of maak eventueel afspraken met een restaurant in de nabije omgeving.
Ruimere keuze	Zorg voor een ruime keuze uit gezond eten en drinken, bijvoorbeeld in de kantine of verkoopautomaten*.

Maatregelen	Beschrijving	
Verbeterde voedingskwaliteit	Verbeter de voedingskwaliteit van eten en drinken.*	
Faciliteiten voor een eigen lunchpakket	Bied medewerkers een ruimte om te eten, een keuken en keukengerei (zoals een magnetron, koelkast, koffiezetapparaat en serviesgoed), zodat zij hun lunchpakket op het werk kunnen nuttigen of een maaltijd kunnen bewaren, bereiden, opwarmen en eten.	
Gezonde opties voor medewerkers in ploegendienst	Bied ook medewerkers in ploegendienst de mogelijkheid om gezond eten* te kopen, bijvoorbeeld door middel van een koeling gevuld met een selectie van gezonde kant-en-klare maaltijden (zoals salades, broodjes en warme maaltijden).	
Gezonde opties voor medewerkers op zakenreis	Bied medewerkers die vaak op zakenreis gaan accommodaties aan met gezonde voedingsopties.*	
Waterkranen	Zorg ervoor dat waterkranen en -tappunten toegankelijk zijn voor alle medewerkers.	
PRESENTATIE		
Gezonde opties op aparte schalen	Verhoog de ervaren variëteit in gezond eten en drinken*, bijvoorbeeld door verschillende soorten groenten en fruit aan te bieden op aparte schalen in plaats ze door elkaar te mengen.	
Ongezonde opties door elkaar	Verlaag de ervaren variëteit in minder gezond eten en drinken* (zoals zoetwaren) door verschillende soorten te serveren op één schaal in plaats van aparte schalen.	
Aantrekkelijkheid	Bied gezond eten en drinken*, zoals groenten en fruit, op een aantrekkelijke manier aan.	
PLAATSING		
Gezond in de schijnwerper	Plaats gezond eten en drinken* op de meest opvallende plekken, zoals op ooghoogte en op plekken waar het eenvoudig te pakken is. Bijvoorbeeld vooraan in een rij van alternatieven tijdens een buffet, in het midden van een dienblad of vitrine en fysiek dicht bij de medewerker.	
Ongezonder op de achtergrond	Plaats minder gezond eten en drinken* op minder opvallende plekken en op plekken die minder eenvoudig te bereiken zijn. Bijvoorbeeld: achter in een rij van alternatieven tijdens een buffet, aan de rand van een dienblad of vitrine en fysiek ver bij de medewerker vandaan.	
Gezonde opties bovenaan op de menukaart	Plaats gezond eten en drinken* bovenaan op de menukaart in de bedrijfskantine.	
LABELING		
Voedingslabels	Zorg voor opvallende, consistente labels op eten en drinken (zoals de Nutri-Score). Zorg ervoor dat de voedingslabels eenvoudig te begrijpen zijn en geef informatie over de inhoud van voedingsstoffen (de totale hoeveelheid en kwaliteit van vet, toegevoegd suiker, zout en vezels). Raadpleeg hiervoor een bevoegde voedingsdeskundige of diëtist.	
STANDAARD		
Gezond de standaard maken	Maak van gezond eten en drinken* de standaard, bijvoorbeeld op bestellijsten voor catering tijdens evenementen of in de wachtrij van een bedrijfskantine.	
GEMAK		

Maatregelen	Beschrijving	
Gezond gemakkelijk maken	Verhoog het gemak van de keuze voor gezond eten en drinken*, bijvoorbeeld door deze keuzes kant-en-klaar en in vooraf bepaalde hoeveelheden aan te bieden (zoals groenten en fruit dat is gewassen, geschild en in stukjes gesneden).	
AFMETING		
Groenten en fruit in grote porties	Vergroot de portie-, pakket- en eenheidsafmeting van groenten en fruit.	
Ongezonde opties in kleine porties	Verklein de portie-, pakket- en eenheidsafmeting van minder gezond eten en drinken*.	
Groot serviesgoed voor groenten en fruit	Vergroot het serviesgoed voor groenten en fruit, zowel voor het serveren (schotels, schalen, lepels, tangen) als voor het consumeren (borden, kommen, bestek).	
Klein serviesgoed voor ongezonde opties	Verklein de afmeting van serviesgoed voor minder gezond eten en drinken*, zowel voor het serveren (schotels, schalen, lepels, tangen) als voor het consumeren (borden, kommen, glazen, bestek).	

* Voor meer informatie over gezond eten en drinken met hoge voedingskwaliteit en minder gezonde opties, zie **Figuur 4**.

Sociale omgeving

Maatregelen	Beschrijving	
Positieve houding	Werkgever en management nemen openlijk een positieve houding aan ten opzichte van een gezonde leefstijl. Zo dragen zij bij aan een werkomgeving waarin gezonde keuzes sociaal aanvaard, gewaardeerd en ondersteund worden door alle medewerkers. Dit begint met het gebruik van positieve woorden en het delen van motiverende ervaringen tijdens gesprekken over gezondheid en welzijn.	
Toestemmen, aanmoedigen en de weg wijzen	Werkgever en management geven medewerkers toestemming en stellen ze in staat om een gezonde leefstijl aan te nemen en te behouden, zowel tijdens het werk als in de vrije tijd. Zij motiveren medewerkers gebruik te maken van de mogelijkheden die de werkomgeving hiervoor biedt. Zij moedigen bijvoorbeeld medewerkers aan om gebalanceerde maaltijden met regelmatige tussenpozen te nuttigen om hun vitaliteit en concentratie te behouden. Daarbij geven zij het goede voorbeeld.	

2.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen

Maatregelen	Beschrijving	
Voedingswerkgroep	Richt een voedingswerkgroep op met het doel de kwaliteit* van voedsel op het werk verder te ontwikkelen. Stel de werkgroep samen uit vertegenwoordigers namens de medewerkers, HR/management en de cateringservice, liefst aangevuld met een voedingsdeskundige of diëtist.	

* Voor meer informatie over gezond eten en drinken met hoge voedingskwaliteit en minder gezonde opties, zie **Figuur 4**.

2.4 Beloon medewerkers

Maatregelen	Beschrijving
Gratis fruit	Bied gratis gezonde snacks aan, zoals vers fruit in recreatieruimten*.

Maatregelen	Beschrijving
Lunchpauze	Doorbetaalde lunchpauzes moedigen medewerkers aan om een maaltijd te nuttigen onder werktijd. Dit bevordert een regelmatig maaltijdpatroon, dat bijdraagt aan het behoud van vitaliteit, concentratie en productiviteit.
Meebetalen aan gezonde alternatieven	Verlaag de kosten voor of betaal mee aan gezonde alternatieven.*
Maaltijdvergoeding	Geef medewerkers een vergoeding voor maaltijden die ze kopen in bedrijfskantine of een restaurant buiten de werkomgeving waarmee afspraken zijn gemaakt.
Gekoelde opslag voor medewerkers die op zakenreis zijn	Bied gekoelde opslag van lunchpakketten aan voor medewerkers die regelmatig per auto, bus of trein reizen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een kleine koeltas. Dit maakt het mogelijk om te kiezen voor gezonde maaltijden, een regelmatig eetpatroon aan te houden en onderweg een verpakte, verse lunch te nuttigen.

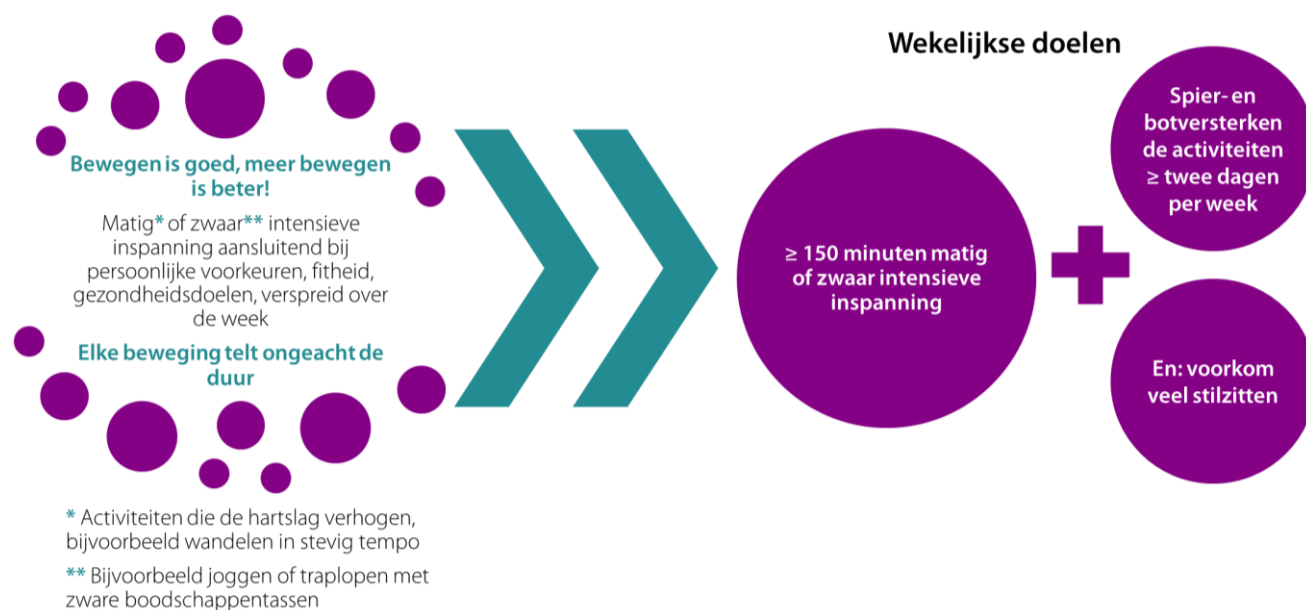
* Voor meer informatie over gezond eten en drinken met hoge voedingskwaliteit en minder gezonde opties, zie **Figuur 4**.

3 Beweging

Onderzoek toont aan dat lichaamsbeweging iedereen ten goede komt, ongeacht leeftijd, chronische aandoening of beperking. Beweging bevordert niet alleen de gezondheid en vermindert het risico op chronische ziekten, het verbetert ook de slaap, de kwaliteit van leven en het cognitief functioneren, zoals concentratie en geheugen.

Dit kan iemand al bereiken door elke doordeweekse dag 30 minuten te bewegen. Ook wordt aanbevolen om op minstens twee dagen per week bot- en spierversterkende oefeningen te doen. Deze wekelijkse doelen staan weergegeven in **Figuur 5**. Daarnaast is het belangrijk om langdurig zittend werken regelmatig te onderbreken. Even opstaan of een lichte fysieke activiteit hebben een positief effect op de gezondheid.

De werkomgeving kan hieraan bijdragen door bewegen op de werkvloer te stimuleren. Dat helpt medewerkers om hun wekelijkse beweegdoelen te halen en daarnaast ook om stress te verminderen. Kortdurende fysieke inspanning kan onderdeel worden van de activiteiten op het werk en zo in de dagelijkse routines van medewerkers worden opgenomen. Hieronder volgen enkele voorbeelden



Figuur 5. Richtlijnen voor bewegen voor volwassenen

[U.S. Department of Health and Human Services 2018](#)
[WHO 2010. Global recommendations on physical activity for health](#)

3.1 Versterk kennis en vaardigheden

Schakel voor adviezen en trainingen op het gebied van bewegen bij voorkeur een fysiotherapeut of beweegconsulent in.

Maatregelen	Beschrijving	
Metingen	Bied medewerkers de mogelijkheid om gewicht, lichaamssamenstelling, bloeddruk, bloedglucose en/of bloedlipiden te meten. Dat versterkt de bewustwording over de eigen gezondheidssituatie en levert persoonlijke aanbevelingen op naar aanleiding van de meetresultaten. Een meting kan bijvoorbeeld plaatsvinden binnen een preventief medisch onderzoek of op speciale themadagen.	
Conditietest	Bied medewerkers de mogelijkheid om hun fitheid, spierfunctie en/of flexibiliteit te testen. Dat versterkt de bewustwording over hun fysieke conditie en levert concrete persoonlijke aanbevelingen op. Een conditietest kan bijvoorbeeld plaatsvinden in het kader van speciale themadagen op het werk.	
Voorlichting	Bied medewerkers voorlichting over de gezondheidsvoordelen van voldoende beweging, bijvoorbeeld in de vorm van een lezing, workshop of informatiehoek.	
Delen van favoriete oefeningen	Deel korte, laagdrempelige video's met oefeningen (van 1 tot 2 minuten) via intranet, informatieschermen of e-mail. Deze video's kunt u laten maken door bijvoorbeeld medewerkers op de werkvloer of studenten die zich specialiseren in sport en bewegen.	
Digitale ondersteuning	Bied medewerkers een leefstijl-app (op desktop of smartphone) om beweging in de dagelijkse routines in te passen en de voortgang te monitoren.	
Tools voor zelfmonitoring	Bied medewerkers een logboek, stappenteller of activity tracker om beweging en persoonlijke doelstellingen te monitoren.	
Coaching	Bied medewerkers de mogelijkheid om (individueel of in een groep) coaching in te schakelen. Voorbeelden zijn: 1. Informatie aanbieden (bijvoorbeeld over de invloed van beweging en zitgedrag op de gezondheid of over de beweegrichtlijnen) 2. De motivatie stimuleren (bijvoorbeeld door het afwegen van de voors en tegens van het streven naar een gezondere leefstijl) 3. Doelen stellen en acties plannen: het stellen van concrete, haalbare doelen voor het inpassen van voldoende beweging in de dagelijkse routines, het maken van een actieplan om deze doelen te bereiken en het identificeren en wegnemen van eventuele obstakels 4. Vaardigheden trainen (zoals workouts onder begeleiding om conditie op te bouwen en om oefeningen veilig te leren uitvoeren) 5. Feedback ontvangen en de voortgang monitoren	
Werkplekbezoek door fysiotherapeuten	Laat (bedrijfs)fysiotherapeuten of andere professionals met expertise op bewegen en gezondheid met enige regelmaat op de werkvloer langskomen. Deze professionals kunnen medewerkers pauzeoefeningen op maat aan bieden voor een goed herstel van fysieke en stressgerelateerde werkbelasting om zo werkgerelateerde problemen te voorkomen.	
Toegang tot fysiotherapie	Bied medewerkers de mogelijkheid om (onder werktijd) advies in te winnen bij een fysiotherapeut. Verken de mogelijkheden om per medewerker een paar afspraken met een fysiotherapeut te vergoeden of financieel bij te dragen.	

Aanzetten

Maatregelen	Beschrijving	
PAUZES VOOR OEFENINGEN		
Positief geformuleerde boodschappen	Stimuleer medewerkers om korte pauzes te nemen en te bewegen. Doe dat met korte, positief geformuleerde boodschappen via posters, informatieschermen of e-mail. Benoem daarin de voordelen op van het onderbreken van zittend werk met korte oefeningen.	
Automatische herinneringen	Gebruik automatische herinneringen om medewerkers te stimuleren op te staan, te lopen of op vooraf ingestelde tijden een pauze voor oefeningen in te lassen, bijvoorbeeld om het uur of om de twee uur. Gebruik hiervoor een workout-app voor de desktop of een activity tracker die om de pols wordt gedragen. Om onderbreking van de operationele processen te voorkomen, is het belangrijk dat medewerkers in staat zijn om deze herinneringen te negeren als een pauze ongelegen komt.	
DE TRAP NEMEN		
Motiverende boodschappen	Moedig medewerkers aan om de trap te nemen met motiverende boodschappen. Plaats bijvoorbeeld posters op plekken waar zij kunnen kiezen tussen trap en lift of roltrap. Tips voor effectieve boodschappen: · Gebruik positieve woorden, bijvoorbeeld door de voordelen van het nemen van trappen te benadrukken. Niet alle medewerkers zijn geïnteresseerd in fitheid, gezondheid, gewicht en energieverbranding. Daarom zijn boodschappen gericht op andere voordelen, zoals tijdsbesparing, soms effectiever. · Gebruik op posters zowel tekst als beeld. · Grote posters (A1, A0 of groter) vallen meer op en zijn waarschijnlijk effectiever dan kleine posters (van formaat A5 tot en met A2).	
Wegwijzers	Moedig het nemen van de trap aan door wegwijzers naar de trap te plaatsen op plekken waar medewerkers kunnen kiezen tussen trap en lift of roltrap. Voorbeelden van wegwijzers zijn pijlen of voetstappen op de vloer. Verhoog de effectiviteit van deze wegwijzers door tegelijkertijd de aantrekkelijkheid van het trappenhuis te verhogen (zie 3.2) en/of gebruik te maken van motiverende boodschappen.	

3.2 Creëer een stimulerende werkomgeving

Fysieke omgeving

Maatregelen	Beschrijving	
ZITGEDRAG		
Gedeelde printers en centrale plek voor koffiemachines	Vervang individuele printers door één gedeelde printer voor alle medewerkers, zodat ze in beweging moeten komen om de printer te gebruiken. Of verplaats alle printers naar een afstand die minimaal enkele stappen nodig maakt. Het dagelijkse aantal stappen kunt u ook verhogen door koffiemachines op een centrale plek te plaatsen.	
Actief zitten	Bevorder actief zitten onder medewerkers met een zittend beroep door ze te voorzien van ergonomische stoelen, zoals zitballen, zadelkrukken, kniestoelen of wiebelkussens.	
Actief zitten als de norm	Maak van actief zitten de norm door ergonomische stoelen (zie de maatregel hiervoor) achter de bureaus te plaatsen.	
Staan werken	Vervang traditionele zitbureaus door in hoogte verstelbare zit-stabureaus om staan werken mogelijk te maken.	

Maatregelen	Beschrijving	
Staand werken als de norm	Maak van staand werken de norm door met elkaar af te spreken dat zit-stabureaus aan het einde van de werkdag in de hoogste stand blijven staan. De eerste dagen kan het helpen om op opvallende werkplekken geeltjes aan te brengen op de beeldschermen om medewerkers hieraan te herinneren dat het een automatisme is.	
Uitrusting	Plaats lichte trainingsmiddelen, zoals balansborden en fitnesselastieken, op opvallende plekken waar medewerkers vaak pauzes nemen en de mogelijkheid voor korte oefeningen bestaat. Bijvoorbeeld bij een printer, magnetron, waterkoker of koffiezetapparaat.	

GEbruik van de trap

Aantrekkelijk trappenhuis	Moedig het nemen van de trap aan door het trappenhuis zichtbaarder en aantrekkelijker te maken. Dat kan bijvoorbeeld met muziek, kunst, planten en verlichting. Verhoog de effectiviteit van deze maatregel in combinatie met motiverende boodschappen en/of wegwijzers (zie 3.1).
Trage lift of roltrap	Moedig het nemen van de trap aan door liftdeuren, de lift of de roltrap trager te maken.

Actief vergaderen

Indeling vergaderruimten	Stimuleer actief vergaderen door beweging in vergaderzalen te faciliteren. Deel de ruimten zo in dat er voldoende ruimte is om te staan, rond te lopen of te rekken en strekken. Moedig beweging verder aan met zit-stabureaus, ergonomische stoelen, zoals zitballen, zadelkrukken, kniestoelen, hometrainers of wiebelkussens op gewone stoelen. Zorg voor viltjes of wielen onder stoelpoten, zodat alle deelnemers geruisloos kunnen opstaan of hun stoelen kunnen schuiven zonder de anderen te storen.
--------------------------	--

Actief woon-werkverkeer en workouts op het werk

Fietsenstalling	Stimuleer medewerkers om naar het werk te fietsen door een goede fietsenstalling aan te bieden.
Zakelijke fietsen	Stimuleer beweging onder werktijd door zakelijke fietsen aan te bieden die medewerkers kunnen lenen voor bijvoorbeeld woon-werkverkeer, zakelijke boodschappen of een bezoek aan een klant.
Douche- en kleedruimte	Stimuleer beweging tijdens of direct voor of na werktijd met een douche- en kleedruimte voor medewerkers.
Sportfaciliteiten op het werk	Bied sportfaciliteiten aan in de werkomgeving, zoals een fitnessruimte of een ontspanningsruimte met lichte apparaten, zoals balansborden, fitnesselastieken en wandrekken. Help medewerkers op weg met geïllustreerde instructies.
Sportfaciliteiten tijdens zakelijke reizen	Bied medewerkers die vaak op zakenreis gaan, accommodaties met sportfaciliteiten, zoals een zwembad of een fitnessruimte.

Sociale omgeving

Maatregelen	Beschrijving	
Positieve houding	Werkgever en management nemen openlijk een positieve houding aan ten opzichte van een gezonde leefstijl. Zo dragen zij bij aan een werkomgeving waarin gezonde keuzes sociaal aanvaard, gewaardeerd en ondersteund worden door alle medewerkers. Dit begint met het gebruik van positieve woorden en het delen van motiverende ervaringen tijdens gesprekken over gezondheid en welzijn.	
Instemmen, aanmoedigen en de weg wijzen	Werkgever en management geven medewerkers toestemming en stellen ze in staat om een gezonde leefstijl aan te nemen en te behouden, zowel tijdens het werk als in hun vrije tijd. Zij motiveren medewerkers gebruik te maken van de mogelijkheden die de werkomgeving hiervoor biedt. Zij moedigen bijvoorbeeld medewerkers aan om regelmatig rek- en strekoefeningen te doen om hun concentratie en vitaliteit te behouden. Daarbij geven zij het goede voorbeeld.	

3.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen

Maatregelen	Beschrijving	
Pauzes voor lichaamsbeweging voor iedereen	Sommige medewerkers hebben een beroep dat aan één plek gebonden is, zoals productiemedewerkers aan een lopende band, kassamedewerkers, bus- en vrachtwagenchauffeurs, piloten. Stel deze medewerkers in staat en moedig ze aan om pauzes te nemen en te gaan staan, even te lopen, te rekken en strekken of oefeningen te doen om hun concentratie en vitaliteit te behouden.	
Rondlopen en overleggen met collega's	Moedig medewerkers aan om in beweging te blijven tijdens hun dagelijkse werktaken, bijvoorbeeld door met elkaar af te spreken tijdens vergaderingen te staan en rond te lopen of door minder te mailen en bellen en vaker naar collega's toe te lopen voor overleg.	
Beweeg/activiteitencommissie	Richt een recreatiecommissie op voor het organiseren van sportactiviteiten.	
Trainers in spe	Zoek samenwerking met sportopleidingen en hun studenten. Bied ze de kans om praktische ervaring op te doen met het organiseren van activiteiten en het voorlichten van medewerkers.	
Collega's als motivators	Train een deel van het personeel als 'fitnessmotivators', die activiteiten organiseren en collega's adviseren en aanmoedigen om (meer) te bewegen.	
Regelmatige pauzes voor oefeningen	Introduceer korte activiteitenpauzes (van bijvoorbeeld 10 minuten) op vaste tijden. Laat deze pauzes begeleiden door bijvoorbeeld studenten fysiotherapie of fitnessinstructeurs (zie de maatregel hiervoor).	
Actieve bijeenkomsten als de norm	Bevorder actieve bijeenkomsten en vergaderingen door beweging als sociale norm in te stellen. Laat de voorzitter aan het begin van een vergadering bijvoorbeeld alle aanwezigen aanmoedigen te staan, te lopen en pauzes te nemen voor oefeningen op het moment dat ze daar behoefte aan hebben. Daarbij geeft de voorzitter het goede voorbeeld. Met elkaar afspreken om iedere spreker een staande ovatie te geven, is een prima manier om het vele zitten te onderbreken. Bovendien geeft dat de sprekers een goed gevoel.	
Lopend vergaderen	Maak actieve vergaderingen mogelijk door lopend vergaderen aan te moedigen.	

3.4 Beloon medewerkers

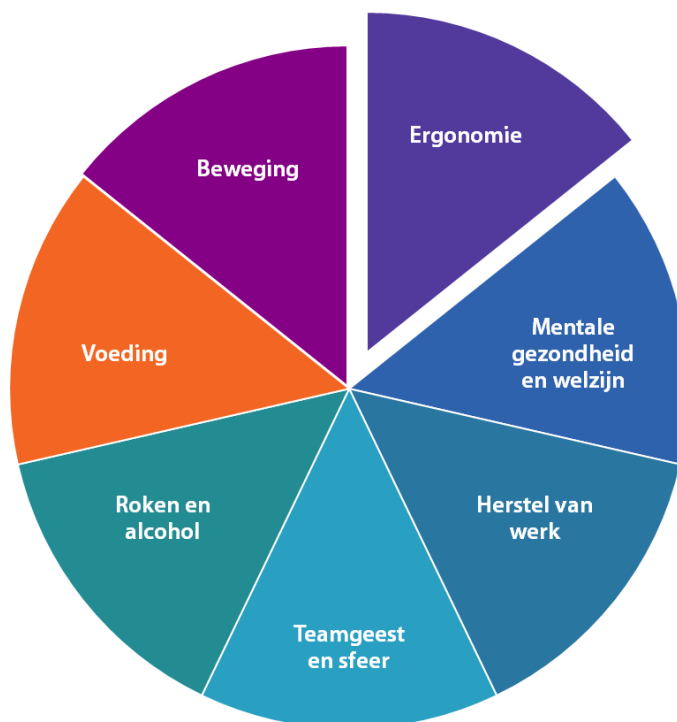
Maatregelen	Beschrijving	
Bewegen onder werktijd	Bied medewerkers de mogelijkheid onder werktijd te bewegen (bijvoorbeeld 30 tot 60 minuten per week).	
Uitdagingen	Organiseer competities en uitdagingen om medewerkers te motiveren beweging in hun dagelijkse routines op te nemen. Geef bijvoorbeeld een prijs aan medewerkers of teams die een bepaald aantal stappen hebben bereikt of een bepaalde afstand hebben afgelegd. Kies een gezonde prijs, zoals een gratis vegetarische lunch in het bedrijfskantine.	
Sportgroepen	Organiseer wekelijkse sportgroepen, naar keuze van de medewerkers begeleid door studenten fysiotherapie of door fitnessinstructeurs (zie 3.3).	
Introductielessen	Organiseer introductielessen in verschillende takken van sport.	
Tegemoetkoming	Bied medewerkers een financiële tegemoetkoming voor sportactiviteiten in hun vrije tijd, bijvoorbeeld in de vorm van tegoedbonnen of een bijdrage aan een abonnement voor een sportschool.	

4 Ergonomie

Hoe maakt u werkplekken, producten en systemen geschikt voor de mensen die er gebruik van maken? Die vraag staat centraal in de ergonomie, de studie van mensen in relatie tot hun omgeving. Ergonomie richt zich op het plannen van activiteiten en het ontwerpen van taken zodat ze veilig en gezond kunnen worden uitgevoerd.

Ergonomie houdt zich bezig met drie hoofdterreinen:

- Fysieke ergonomie (onder andere werkhouding en inrichting van de werkplek)
- Cognitieve ergonomie (bijvoorbeeld mentale werkdruk en stress)
- Organisatorische ergonomie (zoals communicatie, werken in een team, werktijden en planning)



In dit hoofdstuk vindt u verschillende suggesties voor verbeteringen op deze drie terreinen.

[*International Ergonomics Association 2020*](#)

4.1 Versterk kennis en vaardigheden

Schakel voor adviezen en trainingen een specialist op het gebied van ergonomie in, bijvoorbeeld een ergonoom, preventiemedewerker of bedrijfsarts.

Maatregelen	Beschrijving
Training op het gebied van ergonomie	Train uw medewerkers zodat zij hun werk ergonomisch verantwoord uitvoeren, bijvoorbeeld door een gezonde werkhouding aan te nemen of tiltechnieken te gebruiken, door te leren zich aan te passen en door beschikbare middelen ergonomisch verantwoord te gebruiken (zoals een zit-stabureau, een verstelbare stoel of onderarmsteun).
Communicatieve vaardigheden	Ondersteun teambuilding en teamwork door uw medewerkers en leidinggevenden een training op het gebied van interpersoonlijke vaardigheden aan te bieden.
Training in timemanagement	Verbeter de cognitieve ergonomie en productiviteit van uw medewerkers met een training in timemanagement.
Individuele coaching voor managers	Verbeter de cognitieve ergonomie en het welzijn van managers door individuele coachingssessies aan te bieden. De coaching kan bestaan uit ondersteuning bij de aanpak van werkgerelateerde uitdagingen, bewustwording van de positieve aspecten van het eigen werk, het aannemen van een positieve houding ten opzichte van het werk, het leren identificeren van persoonlijke sterktes en het erkennen van successen die bereikt zijn op het werk.

Maatregelen	Beschrijving
Groepsgewijze coaching voor medewerkers	Verbeter de cognitieve ergonomie, het welzijn en de teamgeest onder medewerkers met coachingssessies in groepsvorm. Deze coaching kan bestaan uit ondersteuning bij de aanpak van werkgerelateerde uitdagingen, bewustwording van de positieve aspecten van het eigen werk, het aannemen van een positieve houding ten opzichte van het werk, plezier beleven aan het werk, het leren identificeren van persoonlijke sterktes en het erkennen van successen die bereikt zijn op het werk.

4.2 Creëer een stimulerende werkomgeving

Fysieke omgeving

Maatregelen	Beschrijving	
Gedeelde verantwoordelijkheid voor een nette werkomgeving	Betrek alle medewerkers bij het creëren van een comfortabele werkomgeving waarbij de teams de verantwoordelijkheid krijgen gedeelde werkruimtes om de week op te ruimen.	
Ergonomische hulpmiddelen	Neem ergonomische hulpmiddelen in gebruik om klachten aan bijvoorbeeld armen, benen, rug of nek te voorkomen of verminderen. Voorbeelden zijn verstelbare stoelen, ergonomische stoelen, kniestoelen of zadelkrukken, onderarmsteunen, ergonomische muizen en hefmiddelen.	
Zit-stabureaus	Vervang traditionele zitbureaus door in hoogte verstelbare zit-stabureaus om afwisselend staand en zittend werken mogelijk te maken.	
Luchtkwaliteit	Zorg voor een goede luchtkwaliteit, bijvoorbeeld door het plaatsen van CO ₂ -meters, luchtzuiveraars en stofvasthoudende tapijten.	
Luchtkwaliteit tijdens zakelijk reizen	Bied medewerkers die vaak op zakenreis gaan, accommodaties met een goede luchtkwaliteit.	

4.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen

Maatregelen	Beschrijving	
Slimme planning van activiteiten	Plan operationele activiteiten slim in door: • te plannen wie wat doet op de werkplek en hoe • dubbel werk te voorkomen (meerdere medewerkers die hetzelfde doen) • de informatiestroom te verbeteren • duidelijke doelstellingen te kiezen en communiceren op persoonlijk, team- en organisatieniveau • leiderschap te tonen • na te denken over de vraag waarop iedere individuele medewerker zich moet focussen om de best mogelijke prestaties te bereiken	
Gezond roosteren bij ploegendiensten	Pas een voorwaarts roterend rooster toe, van een dagdienst naar een avonddienst en dan een nachtdienst, waarbij er 2 tot 3 opeenvolgende nachtdiensten worden geroosterd. Gezond roosteren draagt bij aan herstel en een goed werkritme bij ploegdienst medewerkers. Vraag een bedrijfsarts om advies en volg daarbij de vuistregels voor gezond roosteren.	
Medewerkers betrekken bij inrichting van werkplek	Betrek medewerkers bij de inrichting van hun werkplek (digitaal, sociaal en fysiek) en de regels die daar van toepassing zijn.	

Maatregelen	Beschrijving	
Ontwerp van een flexibele werkplekken *	Creeër een omgeving met verschillende soorten werkplekken voor flexibel werken*: open werkruimten, geluiddichte telefooncellen, stille ruimtes voor concentratie, ruimtes voor groepswork, aangepaste werkplekken voor medewerkers die dat nodig hebben, algemene werkplekken, officiële vergadering kamers en ruimtes voor onofficiële samenwerking en gezelligheid. Daarbij is een zorgvuldig ontwerpproces waarbij medewerkers betrokken zijn essentieel. Bij het ontwerpen van de werkomgeving dient rekening gehouden te worden met de doelen en werkzaamheden binnen de organisatie evenals de behoeften en het gedrag van de medewerkers.	
Communicatie over gebruik flexibele werkplekken *	Maak samen met medewerkers afspraken over het gebruik van verschillende werkplekken binnen een flexibele werkomgeving*. Informeer medewerkers over de afspraken via meerdere kanalen, zoals face-to-face, via e-mail, en door de afspraken zichtbaar te maken, bijvoorbeeld door de verschillende soorten werkplekken aan te duiden met bordjes. Evalueer de haalbaarheid en naleving van deze afspraken en pas ze, indien nodig, aan.	
Mogelijkheden voor flexibel werken	Bied medewerkers de mogelijkheid om: • flexibele uren te werken • op afstand te werken • werktijden zelf in te richten, bijvoorbeeld door op maandag tot en met donderdag 9 uur te werken en op vrijdag 4 uur • de hoeveelheid werk aan te passen aan fysieke en mentale vermogens • het aantal werkuren te verminderen als privéomstandigheden daarom vragen	
Slim vergaderen	Bespaar tijd en verhoog de productiviteit door alleen vergaderingen te organiseren als ze noodzakelijk zijn, door voor elke bijeenkomst heldere doelstellingen te formuleren en door alleen medewerkers uit te nodigen die betrokken moeten worden.	
Controle op ergonomie	Laat een specialist (bijvoorbeeld een ergonomist of bedrijfsarts) samen met een leidinggevende alle werkplekken regelmatig bezoeken om te controleren of medewerkers de juiste tools en voldoende kennis hebben om ergonomisch verantwoord te werken en om te controleren of de hoeveelheid werk en taken passen bij hun werkvermogen. Voor eventuele problemen dienen oplossingen op maat te worden gezocht. Door leidinggevendens hierbij te betrekken, worden zij zich bewust van de manier waarop iedere medewerker werkt en vaardigheden ontwikkelt om taken slim in te plannen.	
Roulatie van taken	Bevorder de mobiliteit van medewerkers door taken te rouleren of door ze de kans te geven om drie tot zes maanden ervaring op te doen in een andere functie (met de mogelijkheid om terug te keren in de oude functie).	

** Bij flexibel werken hebben medewerkers geen 'eigen' werkplek. In plaats daarvan biedt de werkomgeving een verscheidenheid aan werkplekken die geschikt zijn voor verschillende werkzaamheden, zoals lezen, concentreren, samenwerken, formele vergaderingen en gezelligheid. Zo kunnen alle medewerkers een werkplek kiezen die het meest geschikt is voor hun werkzaamheden.*

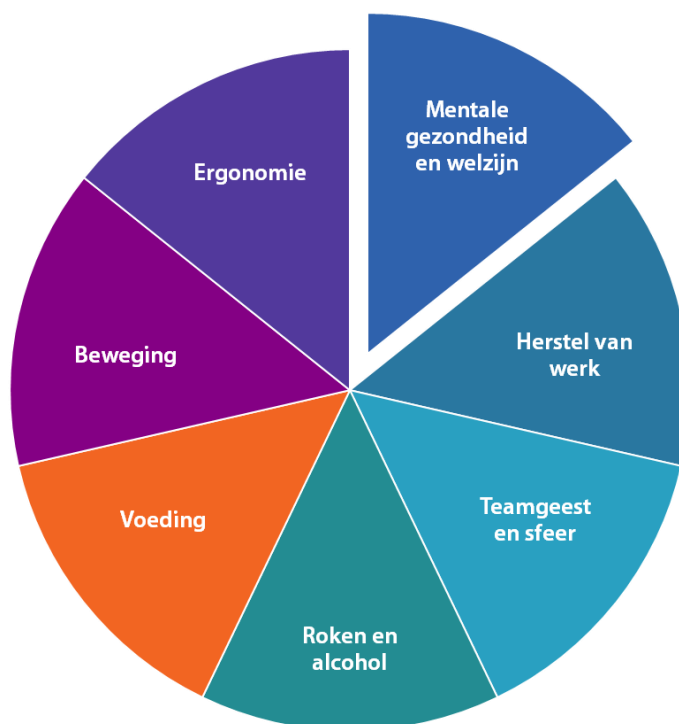
4.4 Beloon medewerkers

Means	Description
Toegang tot het internet	Ondersteun medewerkers met een internetverbinding om werken op afstand mogelijk te maken.

5 Mentale gezondheid en welzijn

Medewerkers worden als mentaal gezond gezien wanneer zij hun capaciteiten benutten, de normale spanningen in het leven aankunnen, productief zijn en een bijdrage leveren aan hun gemeenschap. Factoren als stress op het werk, discriminatie en sociale uitsluiting kunnen een negatieve invloed hebben op de mentale gezondheid. Aan de andere kant zijn er factoren met een positieve invloed, zoals uitdagende maar haalbare doelen op het werk, de vrijheid om zelf beslissingen te nemen en sociale ondersteuning van collega's en leidinggevenden.

Er zijn uitstekende mogelijkheden om de werkomgeving zo in te richten dat de mentale gezondheid en het welzijn van medewerkers wordt ondersteund en zij zo optimaal mogelijke prestaties kunnen leveren. Bijvoorbeeld door het verminderen van stressfactoren in de werkomgeving. In dit hoofdstuk vindt u enkele ideeën om dit te bereiken.



[*WHO 2018*](#)

[*European Framework Agreement on Work-Related Stress of 8 October 2004*](#)

5.1 Versterk kennis en vaardigheden

Raadpleeg professionele hulp bij ernstige werkgerelateerde stress die het welzijn van medewerkers aantast. Schakel voor adviezen en trainingen op het gebied van mentale gezondheid en welzijn bij voorkeur een psycholoog of bedrijfsmaatschappelijk werker in.

Maatregelen	Beschrijving
Beoordeling van mentale gezondheid en welzijn	Breng de behoeften en knelpunten in kaart van medewerkers met betrekking tot mentale gezondheid, welzijn, werkbelasting en stress. Dit kan in samenwerking met een arbodienst, bijvoorbeeld door een vragenlijst op te stellen of door middel van individuele gesprekken met medewerkers, leidinggevenden en zorgprofessionals.
Lichte fysieke activiteit	Bied lichte, fysieke activiteiten onder begeleiding aan, bijvoorbeeld activiteiten in de natuur of activiteiten voor lichaam en geest, zoals yoga.
Helpdesk	Bied medewerkers op het werk de mogelijkheid om met een psycholoog of bedrijfsmaatschappelijk werker te praten en laagdrempelig persoonlijk advies in te winnen over uitdagingen in de privé- en werksfeer.

Maatregelen	Beschrijving
Weerbaarheidsvaardigheden	Bied medewerkers individuele of groepstrainingen aan in de omgang met stress. Dat kan digitaal via een app op desktop of smartphone, of onder begeleiding van een coach, dat bijvoorbeeld bestaat uit cognitieve gedragstherapie, positieve psychologie, mindfulness of ontspanningstechnieken.
Communicatieve vaardigheden	Ondersteun teambuilding en teamwork door medewerkers en leidinggevenden een training op het gebied van interpersoonlijke vaardigheden aan te bieden.
Vaardigheden op het gebied van timemanagement	Verbeter de cognitieve ergonomie en productiviteit van medewerkers met een training in timemanagement.

5.2 Creëer een stimulerende werkomgeving

Fysieke omgeving

Maatregelen	Beschrijving	
Stilteruimte	Richt een stilteruimte in op het werk waar laptops en telefoons niet zijn toegestaan. De stilteruimte is bedoeld voor ontspanning en het opladen van lichaam en geest tijdens of buiten werktijd. De ruimte kan worden voorzien van zachte verlichting, de mogelijkheid rustgevende muziek te luisteren en lichte fitnessapparaten (zoals een wand- of hangrek, zitballen en yogamatten) met geïllustreerde instructies, bedoeld voor meditatie of herstelactiviteiten.	
Verschillende werkomgevingen	Zorg voor verschillend ingerichte werkplekken, zoals een kantine, een bank met zitstoelen, een bibliotheekachtige ruimte en een ruimte met zacht licht. Betrek medewerkers bij de inrichting en houd rekening met de regels die er gelden.	

Sociale omgeving

Maatregelen	Beschrijving	
Ondersteuning, inclusiviteit en respect	Schep de voorwaarden voor een bedrijfscultuur gebaseerd op ondersteuning, inclusiviteit en respect. Organiseer bijvoorbeeld interactieve workshops waarin medewerkers en managers stilstaan bij de vraag hoe ze deze waarden, met hun eigen gedrag, op de werkvloer in praktijk brengen. Dit begint met kleine dingen, zoals collega's bedanken voor geboden hulp of het erkennen van inspanningen en successen van collega's.	

Digitale omgeving

Maatregelen	Beschrijving
Geen e-mail in de avonduren	Verlaag de druk op medewerkers om over te werken en bevorder een optimaal herstel van het werk door e-mails die na officiële werktijden verstuurd zijn pas de volgende werkdag bij de ontvangers te bezorgen.

5.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen

Maatregelen	Beschrijving	
Bottom-up beleidsontwikkeling	Ondersteun bottom-up beleidsontwikkeling door te luisteren naar de wensen en behoeften van medewerkers. Zo komt u te weten welke onderwerpen voor medewerkers belangrijk zijn en hoe u de omstandigheden op het werk hierop kunt aanpassen. In de praktijk kan dit bijvoorbeeld betekenen dat medewerkers standaard worden betrokken bij besluitvorming bij onderwerpen die van invloed zijn op medewerkers of hun directe werkzaamheden. Dit kan in praktijk gebracht worden door medewerkers te laten meedenken over de inrichting van hun werkomgeving (digitaal, sociaal en fysiek) en de regels die daar gelden. Maar ook dat u medewerkers bijvoorbeeld vraagt aan welke recreatieve activiteiten of welk merk koffie zij behoefte hebben. Kleine dingen kunnen een groot verschil maken.	
Belang van eigen werk	Train managers om hun medewerkers te helpen om het belang van hun werk in te zien en trots te zijn op wat ze doen.	
Mogelijkheden voor flexibel werken	Bied medewerkers de mogelijkheid om: · flexibele uren te werken · op afstand te werken · werktijden zelf in te richten, bijvoorbeeld bij een 40-uur contract door op maandag tot en met donderdag 9 uur te werken en op vrijdag 4 uur · de hoeveelheid werk aan te passen aan fysieke en mentale vermogens · het aantal werkuren te verminderen als hun privésituatie daarom vraagt	
Verlof nemen	Stel medewerkers in staat om een korte tijd verlof te nemen bij ernstige stress of een moeilijke privésituatie.	
Roulatie van taken	Bevorder de beroepsmobiliteit door taken te rouleren of door medewerkers de kans te bieden drie tot zes maanden ervaring op te doen in een andere functie (met de mogelijkheid terug te keren in de oude functie).	

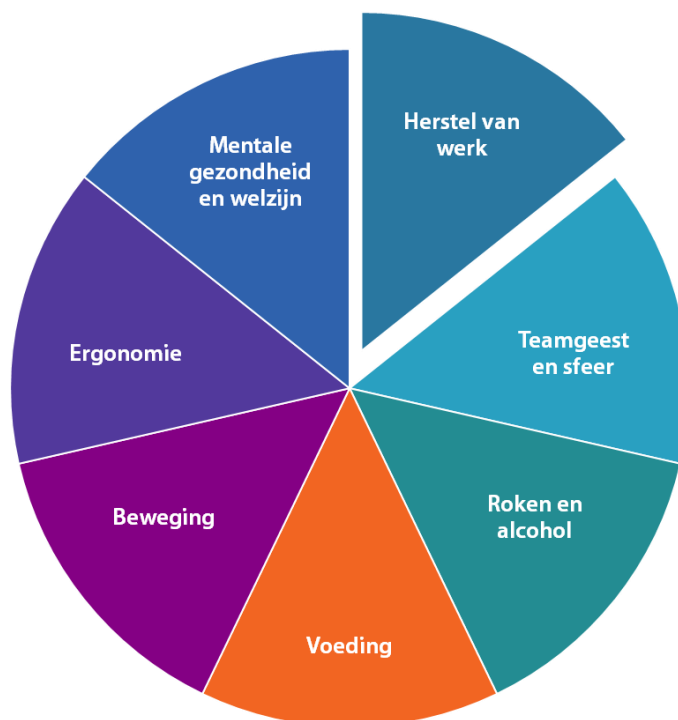
5.4 Beloon medewerkers

Maatregelen	Beschrijving
Recreatieve activiteiten	Bied financiële of materiële ondersteuning aan recreatieve activiteiten/clubjes in de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van fotografie, handwerk of theater.
Culturele activiteiten	Bied financiële ondersteuning voor culturele activiteiten in de vrije tijd.

6 Herstel van werk

Een gezonde balans tussen werk en rust is een voorwaarde voor een gezond, gelukkig en productief leven. Dat betekent dat werk wordt afgewisseld met fysiek, cognitief en emotioneel herstel. Voldoende herstel van het werk zorgt dat medewerkers klaar zijn voor nieuwe uitdagingen, verhoogt hun motivatie en prestaties op het werk, verbetert het mentale en fysieke welzijn en voorkomt dat vermoeidheid en stress verder oplopen.

Hoe intensiever en veeleisender het werk, hoe groter de behoefte aan een goed herstel. Van dit herstel kan alleen sprake zijn als medewerkers voldoende afstand kunnen nemen van alles wat met hun werk te maken heeft, zowel fysiek als mentaal.



Herstel kan plaatsvinden in de werkomgeving (tijdens pauzes) en erbuiten (in de vrije tijd). Mensen die onvoldoende afstand nemen van hun werk hebben een grotere kans op slaapstoornissen. Een slaapttekort tast niet alleen het concentratievermogen en de werkprestaties aan, maar wordt ook vaak in verband gebracht met het ontwikkelen van chronische aandoeningen, zoals hart- en vaatziekten, diabetes type 2, obesitas en depressie.

De werkomgeving kan het herstelvermogen van medewerkers onder andere ondersteunen met een slimme inrichting van taken en tools die medewerkers in staat stellen om voor zichzelf te zorgen.

[*Centers for Disease Control and Prevention 2018*](#)

[*Zijlstra en Sonnentag 2006*](#)

[*Wendsche en Lohmann-Haisla 2017*](#)

6.1 Versterk kennis en vaardigheden

Maatregelen	Beschrijving
Metten van mate van herstel	Breng in kaart in welke mate medewerkers in staat zijn te herstellen van hun werk en welke ondersteuning ze daarbij nodig hebben. Dit kan bijvoorbeeld met een vragenlijst voor medewerkers over hun werkbelasting, stress en herstel of door het meten van hun hartritmevariabiliteit, een objectieve indicator van de balans tussen stress en herstel.
Voorlichting	Bied medewerkers voorlichting over het belang van rust, slaap en herstel voor de gezondheid, bijvoorbeeld met lezingen, workshops of een informatiehoek. Schakel hiervoor bij voorkeur een professional in die is gespecialiseerd op het gebied van herstel van werk.

Maatregelen	Beschrijving
Weerbaarheidsvaardigheden	Bied medewerkers individuele of groepstrainingen aan in weerbaarheid, omgang met stress en timemanagement. Dat kan digitaal met een app op desktop of smartphone, of onder begeleiding van een coach, dat bijvoorbeeld bestaat uit bijvoorbeeld cognitieve gedragstherapie, positieve psychologie, mindfulness of ontspanningstechnieken

6.2 Creëer een stimulerende werkomgeving

Fysieke omgeving

Maatregelen	Beschrijving	
Stilteruimte	Richt een stilteruimte in op het werk waar laptops en telefoons niet zijn toegestaan. De stilteruimte is bedoeld voor ontspanning en het opladen van lichaam en geest tijdens of buiten werktijd. De ruimte kan worden voorzien van zachte verlichting, de mogelijkheid rustgevende muziek te luisteren en lichte fitnessapparaten (zoals een wand- of hangrek, zitballen of yogamatten) met geïllustreerde instructies, bedoeld voor meditatie of herstelactiviteiten.	
Stille accommodaties	Bied medewerkers die vaak op zakenreis gaan, accommodaties die voldoende mogelijkheden bieden voor rust en stilte.	

Sociale werkomgeving

Maatregelen	Beschrijving	
Positieve houding	Werkgever en management nemen openlijk een positieve houding in tegenover gezondheid en welzijn. Zo dragen zij bij aan een werkomgeving waarin gezonde levenspatronen en goed voor zichzelf zorgen sociaal aanvaard, gewaardeerd en ondersteund worden door alle medewerkers. Dit begint met het gebruik van positieve woorden en het delen van motiverende ervaringen tijdens gesprekken over gezondheid en welzijn.	
Instemmen, aanmoedigen en de weg wijzen	Werkgever en management geven medewerkers toestemming en stellen ze in staat om een gezonde leefstijl aan te nemen en te behouden, zowel tijdens het werk als in hun vrije tijd. Zij motiveren medewerkers gebruik te maken van de mogelijkheden die de werkomgeving biedt. Zij moedigen bijvoorbeeld medewerkers aan om regelmatig pauze te nemen om de concentratie en vitaliteit vast te houden. Daarbij geven zij het goede voorbeeld.	
Gezamenlijke evenementen	Organiseer sociale evenementen, zoals gezamenlijke koffiepauzes, buitenactiviteiten (voor frisse lucht en lichaamsbeweging) of een informele afsluiting van de werkweek waar medewerkers zelf activiteiten ontplooiën (bijvoorbeeld games of tests).	

Digitale omgeving

Maatregelen	Beschrijving
Geen e-mail in de avonden	Verlaag de druk op medewerkers om over te werken en bevorder een optimaal herstel van het werk door e-mails die na officiële werktijden verstuurd zijn pas de volgende werkdag bij de ontvangers te bezorgen.

6.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen

Maatregelen	Beschrijving	
Gezond roosteren bij ploegdiensten	Pas een voorwaarts roterend rooster toe, van een dagdienst naar een avonddienst en dan een nachtdienst, waarbij er 2 tot 3 opeenvolgende nachtdiensten worden geroosterd. Gezond roosteren draagt bij aan herstel en een goed werkritme bij ploegdienst medewerkers. Vraag een bedrijfsarts om advies en volg daarbij de vuistregels voor gezond roosteren.	
Mogelijkheden voor flexibel werken	Bied medewerkers de mogelijkheid om: · flexibele uren te werken · op afstand te werken · hun werktijden zelf in te richten, bijvoorbeeld door ✓ op maandag tot en met donderdag 9 uur te werken en op vrijdag 4 uur (bij een 40-uur contract) ✓ avond- en nachtdiensten te verminderen of te stoppen ✓ werken in het weekend te verminderen ✓ te stoppen met intercontinentale reizen ✓ het vermijden van werkweken van meer dan 40 uur · de hoeveelheid werk aan te passen aan fysieke en mentale vermogens · het aantal werkuren te verminderen als hun privésituatie daarom vraagt	
Rust	Bied medewerkers tijdens lange diensten de mogelijkheid om te rusten.	

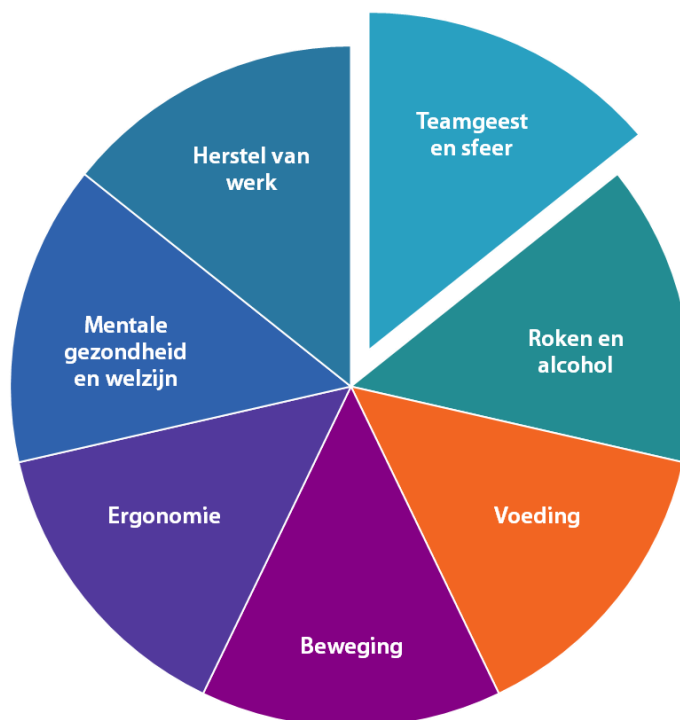
6.4 Beloon medewerkers

Maatregelen	Beschrijving
Ontspanning	Bied medewerkers de ruimte om onder werktijd te ontspannen (bijvoorbeeld 30 minuten per week). Richt bijvoorbeeld een werkruimte in voor een masseur en bied medewerkers de mogelijkheid om zich met korting te laten masseren.

7 Teamgeest en sfeer

Een positief werkklimaat verhoogt de motivatie en inspireert medewerkers tot betere prestaties. Een stimulerende werkomgeving en goede sociale relaties met collega's dragen bij aan de mentale gezondheid van medewerkers en helpt ze door moeilijke periodes heen, zowel op de werkvloer als in privésituaties. Een positief werkklimaat helpt om gezondheidsproblemen zoals burn-out, depressie en angst onder medewerkers te voorkomen. In dit hoofdstuk vindt u enkele ideeën om de sfeer op de werkvloer te verbeteren.

Bronkhorst et al. 2015



7.1 Versterk kennis en vaardigheden

Maatregelen	Beschrijving
Beoordeling van ervaren werkklimaat	Breng in kaart hoe medewerkers het werkklimaat ervaren en beoordeel of er acties nodig zijn om de situatie te verbeteren.
Communicatieve vaardigheden	Ondersteun teambuilding en teamwork door medewerkers en leidinggevenden een training op het gebied van interpersoonlijke vaardigheden aan te bieden.
Groepsgewijze coaching voor medewerkers	Verbeter de cognitieve ergonomie, het welzijn en de teamgeest onder medewerkers met coachingssessies in groepsvorm door een ergonomisch deskundige. Deze coaching kan bestaan uit ondersteuning bij de aanpak van werkgerelateerde uitdagingen, bewustwording van positieve aspecten van het eigen werk, het aannemen van een positieve houding ten opzichte van het werk, plezier beleven aan het werk, het leren identificeren van persoonlijke sterktes en het erkennen van successen die bereikt zijn op het werk.

7.2 Creëer een stimulerende werkomgeving

Sociale werkomgeving

Maatregelen	Beschrijving	
Cultuur van opbouwende communicatie	Bevorder een opbouwende en open communicatiecultuur, zodat alle medewerkers hun gedachten en gevoelens durven te uiten.	
Communicatie tussen medewerkers en leidinggevenden	Bevorder de ontwikkeling van open communicatie en vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden. Medewerkers zijn dan eerder geneigd om gezondheidsproblemen in een vroeg stadium te bespreken, wat kan helpen bij een tijdige aanpassing van het werk.	

Maatregelen	Beschrijving	
Ondersteuning, inclusiviteit en respect	Schep de voorwaarden voor een bedrijfscultuur die is gebaseerd op ondersteuning, inclusiviteit en respect. Organiseer bijvoorbeeld interactieve workshops waarin medewerkers en managers stilstaan bij de vraag hoe ze deze waarden, via hun eigen gedrag, op de werkvloer in de praktijk brengen. Dat begint met kleine dingen, zoals collega's bedanken voor geboden hulp of het erkennen van inspanningen en successen van collega's.	
Samenkomsten	Open en/of sluit de werkweek met een samenkomst van alle collega's.	
Gezamenlijke evenementen	Organiseer (recreatieve) sociale activiteiten, zoals gezamenlijke koffiepauzes, buitenactiviteiten (voor frisse lucht en lichaamsbeweging) of een informele afsluiting van de werkweek waar medewerkers zelf activiteiten ontplooiën.	

7.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen

Maatregelen	Beschrijving	
Overwin taalbarrières	Bevorder begrip en affiniteit door medewerkers informatie, instructie en trainingsmateriaal aan te bieden in hun moedertaal.	
Collega's als bemiddelaars	Train een deel van het personeel als 'interne bemiddelaars' die bemiddelen bij sociale conflicten tussen medewerkers onderling of tussen medewerkers en hun leidinggevenden.	
Professionele ondersteuning	Stel een interne ombudsman aan of zoek samenwerking met een externe adviseur om sociale problemen, zoals pesten en discriminatie, aan te pakken.	

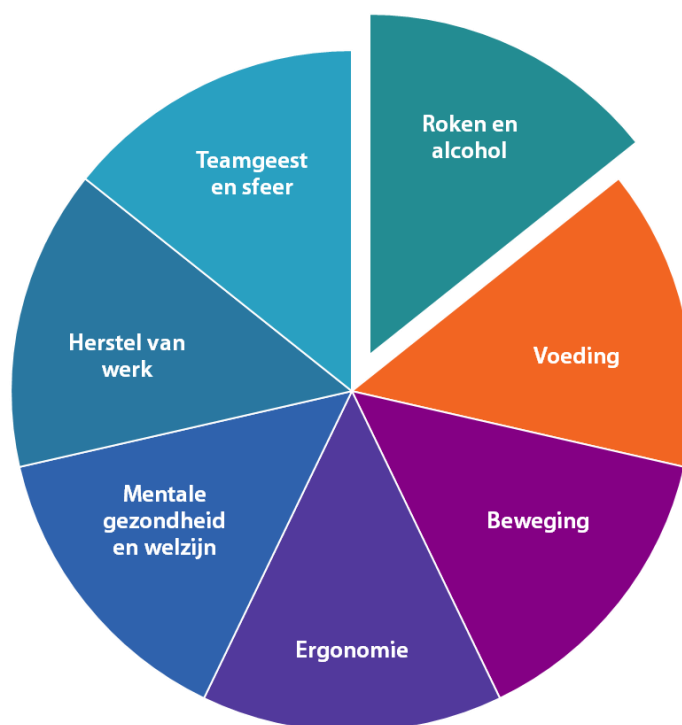
7.4 Beloon medewerkers

Maatregelen	Beschrijving
Bijdrage voor teamactiviteit	Geef elk team jaarlijks een financiële bijdrage voor een sociale activiteit naar keuze, zoals een gezamenlijk diner of een sportief uitje.

8 Roken en alcohol

De werkomgeving kan een belangrijke rol spelen om medewerkers te ondersteunen in het stoppen met roken of verminderen van overmatig alcoholgebruik. Beide zijn belangrijke risicofactoren voor chronische aandoeningen zoals hart- en vaatziekten, longziekten en kanker. Zoals voor alle domeinen in deze toolkit geldt ook hier dat een combinatie van verschillende benaderingen (zoals voorlichting, beleid en beloning) tot de beste resultaten kan leiden.

[WHO 2018](#)



8.1 Versterk kennis en vaardigheden

Schakel voor advies en voorlichting bij voorkeur een bedrijfsarts in.

Maatregelen	Beschrijving
Voorlichting	Informeer medewerkers over de effecten van roken en alcoholgebruik op de gezondheid, bijvoorbeeld met lezingen, workshops, een informatiehoek of het verspreiden van folders en posters.
Coaching	Bied coaching aan bij het stoppen met roken en/of overmatig alcoholgebruik. Deze coaching kan digitaal plaatsvinden via een app op desktop of smartphone, of onder leiding van een trainer (individueel of groepsgewijs).

8.2 Creëer een stimulerende werkomgeving

Maatregelen	Beschrijving
Positieve houding	Werkgever en management dragen met hun eigen gedrag bij aan een positieve houding tegenover gezondheid en welzijn. Zo versterken zij een sociale werkomgeving waarin een gezonde leefstijl en goed voor jezelf zorgen sociaal aanvaard, gewaardeerd en ondersteund wordt door alle medewerkers. Dit begint met het gebruik van positieve woorden en het delen van bemoedigende ervaringen tijdens gesprekken over gezondheid en welzijn.



8.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen

Maatregelen	Beschrijving
Niet roken en geen alcohol	Verbied roken en alcohol in en rondom de gebouwen waar medewerkers hun werk doen.



8.4 Beloon medewerkers

Maatregelen	Beschrijving
Uitdagingen	Zet competities of uitdagingen in om medewerkers te motiveren om te stoppen met roken. Bied medewerkers bijvoorbeeld een kadobon of een extra vakantie aan als zij met een nicotinetest kunnen aantonen dat ze minimaal 12 maanden niet gerookt hebben. Het commitment van medewerkers kan versterkt worden door sociale druk van collega's of door deelnemers te vragen een contract te ondertekenen.
Vervangende therapieën	Bied financiële ondersteuning aan voor nicotine vervangende oplossingen.

9 Verwijzingen en verder lezen

[EU Science Hub. The European Commission's science and knowledge service with documentations and guidance for health promotion and disease prevention](#)

[Recommendations of the European chronic disease alliance \(ECDA\) on improving the employment of people with chronic diseases in Europe 2017](#)

[European Patients Forum \(EPF\) Statement on the 2017 Country-Specific Recommendations on Health and Long-term Care and the European Semester Process](#)

[Lamore et al. Return to Work Interventions for Cancer Survivors: A Systematic Review and a Methodological Critique. Int. J. Environ. Res. Public Health 2019;16:1343. doi:10.3390/ijerph16081343](#)

[Nazarov et al. Chronic Diseases and Employment: Which Interventions Support the Maintenance of Work and Return to Work among Workers with Chronic Illnesses? A Systematic Review. Int. J. Environ. Res. Public Health 2019;16:1864; doi:10.3390/ijerph16101864](#)

[Proper and van Oostrom. The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes – a systematic review of reviews. Scand J Work Environ Health 2019;45\(6\):546-559. doi:10.5271/sjweh.3833](#)

[Sabariego et al. Effectiveness of Integration and Re-Integration into Work Strategies for Persons with Chronic Conditions: A Systematic Review of European Strategies. Int. J. Environ. Res. Public Health 2018;15:552. doi:10.3390/ijerph15030552](#)

[Silvaggi et al. Employment and Chronic Diseases: Suggested Actions for the Implementation of Inclusive Policies for The Participation of People with Chronic Diseases in the Labour Market. Int. J. Environ. Res. Public Health 2020;17:820. doi:10.3390/ijerph17030820](#)

[European Commission. DG SANTE Public Health Best Practice Portal](#)

[European Agency for Safety and Health at Work \(EU-OSHA\). Tools and resources.](#)

Voeding

[WHO 2018. Healthy diet](#)

Beweging

[Gezondheidsraad 2017. Beweegrichtlijnen 2017.](#)

[U.S. Department of Health and Human Services 2018. Physical Activity Guidelines for Americans. 2nd edition.](#)

[WHO 2010. Global recommendations on physical activity for health.](#)

Ergonomie

[International Ergonomics Association 2019. What is Ergonomics?](#)

[NVAB 2020. Richtlijn nachtwerk en gezondheid.](#)

Mentale gezondheid en welzijn

[WHO 2018. Mental health: Strengthening our response](#)

[EU-OSHA 2004. European Framework Agreement on Work-Related](#)

Herstel van werk

[Zijlstra and Sonnentag. After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. European Journal of Work and Organizational Psychology 2006;15:129–138.](#)

[Wendsche and Lohmann-Haisla. A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. Frontiers in Psychology 2017;7:2072.](#)

[Centers for Disease Control and Prevention 2018. Sleep and Chronic Disease](#)

Teamgeest en sfeer

[Bronkhorst et al. Organizational Climate and Employee Mental Health Outcomes: A Systematic Review of Studies in Health Care Organizations. Health Care Manage Rev 2015;40:254–71.](#)

Roken en alcohol

[WHO 2018. Noncommunicable Diseases](#)

Bijlage 1 Checklist voor het in kaart brengen van huidige maatregelen en het plannen van toekomstige maatregelen in de werkomgeving

Maatregelen	Al ingevoerd	Nog niet ingevoerd, maar in potentie nuttig en haalbaar	Geselecteerd voor invoering
2 Voeding			
2.1 Versterk kennis en vaardigheden			
Metingen			
Voorlichting			
Digitale ondersteuning			
Tools voor zelfmonitoring			
Persoonlijke ondersteuning			
Toegang tot diëtist			
2.2 Creëer een stimulerende werkomgeving			
Fysieke omgeving			
BESCHIKBAARHEID			
Bedrijfskantine			
Ruimere keuze			
Verbeterde voedingskwaliteit			
Faciliteiten voor een eigen lunchpakket			
Gezonde opties voor medewerkers in ploegendienst			
Gezonde opties voor medewerkers op zakenreis			
Waterkranen			
PRESENTATIE			
Gezonde opties op aparte schalen			
Ongezonde opties door elkaar			
Aantrekkelijkheid			
PLAATSING			
Gezond in de schijnwerper			
Ongezond op de achtergrond			
Gezonde opties bovenaan op de menukaart			
LABELING			
Voedingslabels			
STANDAARD			
Gezond de standaard maken			
GEMAK			
Gezond gemakkelijk maken			
AFMETING			
Groenten en fruit in grote porties			
Ongezonde opties in kleine porties			
Groot serviesgoed voor groenten en fruit			
Klein serviesgoed voor ongezonde opties			
Sociale omgeving			
Positieve houding			
Toestemmen, aanmoedigen en de weg wijzen			
2.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen			
Voedingswerkgroep			
2.4 Beloon medewerkers			
Gratis fruit			
Lunchpauze			
Meebetalen aan gezonde opties			
Maaltijdvergoeding			
Gekoelde opslag voor medewerkers die op zakenreis zijn			
Eigen acties			
3 Beweging			
3.1 Versterk kennis en vaardigheden			
Metingen			
Conditietest			
Voorlichting			

Maatregelen	Al ingevoerd	Nog niet ingevoerd, maar in potentie nuttig en haalbaar	Geselecteerd voor invoering
Delen van favoriete oefeningen			
Digitale ondersteuning			
Tools voor zelfmonitoring			
Coaching			
Werkplekbezoek door fysiotherapeuten			
Toegang tot fysiotherapie			
Aanzetten			
PAUZES VOOR OEFENINGEN			
Positief geformuleerde boodschappen			
Automatische herinneringen			
DE TRAP NEMEN			
Motiverende boodschappen			
Wegwijzers			
3.2 Creëer een stimulerende werkomgeving			
Fysieke omgeving			
ZITGEDRAG			
Gedeelde printers en centrale plek voor koffiemachines			
Actief zitten			
Actief zitten als de norm			
Staand werken			
Staand werken als de norm			
Uitrusting			
GEBRUIK VAN DE TRAP			
Aantrekkelijk trappenhuis			
Trage lift of roltrap			
ACTIEF VERGADEREN			
Indeling vergaderruimten			
ACTIEF WOON-WERKVERKEER EN WORKOUTS OP HET WERK			
Fietsenstalling			
Zakelijke fietsen			
Douche- en kleedruimte			
Sportfaciliteiten op het werk			
Sportfaciliteiten tijdens zakelijke reizen			
Sociale omgeving			
Positieve houding			
Instemmen, aanmoedigen en de weg wijzen			
3.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen			
Pauzes voor lichaamsbeweging voor iedereen			
Rondlopen en overleggen met collega's			
Beweeg/activiteitencommissie			
Trainers in spe			
Collega's als motivators			
Regelmatige pauzes voor oefeningen			
Actieve bijeenkomsten als de norm			
Lopend vergaderen			
3.4 Beloon medewerkers			
Bewegen onder werktijd			
Uitdagingen			
Sportgroepen			
Introductielessen			
Tegemoetkoming			
Eigen acties			
4 Ergonomie			
4.1 Versterk kennis en vaardigheden			
Training op het gebied van ergonomie			
Communicatieve vaardigheden			
Training in timemanagement			
Individuele coaching voor managers			
Groepsgewijze coaching voor medewerkers			
4.2 Creëer een stimulerende werkomgeving			
Fysieke omgeving			

Maatregelen	Al ingevoerd	Nog niet ingevoerd, maar in potentie nuttig en haalbaar	Geselecteerd voor invoering
Gedeelde verantwoordelijkheid voor een nette werkomgeving			
Ergonomische hulpmiddelen			
Zit-stabureaus			
Luchtkwaliteit			
Luchtkwaliteit tijdens zakelijk reizen			
4.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen			
Slimme planning van activiteiten			
Gezond roosteren bij ploegendiensten			
Medewerkers betrekken bij inrichting van werkplek			
Ontwerp van een flexibele werkplekken			
Communicatie over gebruik flexibele werkplekken			
Mogelijkheden voor flexibel werken			
Slim vergaderen			
Controle op ergonomie			
Roulatie van taken			
4.4 Beloon medewerkers			
Toegang tot het internet			
Eigen acties			
5 Mentale gezondheid en welzijn			
5.1 Versterk kennis en vaardigheden			
Beoordeling van mentale gezondheid en welzijn			
Lichte fysieke activiteit			
Helpdesk			
Weerbaarheidsvaardigheden			
Communicatieve vaardigheden			
Vaardigheden op het gebied van timemanagement			
5.2 Creëer een stimulerende werkomgeving			
Fysieke omgeving			
Stilteruime			
Verschillende werkomgevingen			
Sociale omgeving			
Ondersteuning, inclusiviteit en respect			
Digitale omgeving			
Geen e-mail in de avonduren			
5.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen			
Bottom-up beleidsontwikkeling			
Belang van eigen werk			
Mogelijkheden voor flexibel werken			
Verlof nemen			
Roulatie van taken			
5.4 Beloon medewerkers			
Recreatieve activiteiten			
Culturele activiteiten			
Eigen acties			
6 Herstel van werk			
6.1 Versterk kennis en vaardigheden			
Metten van mate van herstel			
Voorlichting			
Weerbaarheidsvaardigheden			
6.2 Creëer een stimulerende werkomgeving			
Fysieke omgeving			
Stilteruime			
Stille accommodaties			
Sociale omgeving			
Positieve houding			
Instemmen, aanmoedigen en de weg			

Maatregelen	Al ingevoerd	Nog niet ingevoerd, maar in potentie nuttig en haalbaar	Geselecteerd voor invoering
wijzen			
Gezamenlijke evenementen			
Digitale omgeving			
Geen e-mail in de avonduren			
6.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen			
Gezond roosteren bij ploegendiensten			
Mogelijkheden voor flexibel werken			
Rust			
6.4 Beloon medewerkers			
Ontspanning			
Eigen acties			
7 Teamgeest en sfeer			
7.1 Versterk kennis en vaardigheden			
Beoordeling van ervaren werkklimaat			
Communicatieve vaardigheden			
Groepsgewijze coaching voor medewerkers			
7.2 Creëer een stimulerende werkomgeving			
Sociale werkomgeving			
Cultuur van opbouwende communicatie			
Communicatie tussen medewerkers en leidinggevenden			
Ondersteuning, inclusiviteit en respect			
Samenkomsten			
Gezamenlijke evenementen			
7.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen			
Overwin taalbarrières			
Collega's als bemiddelaars			
Professionele ondersteuning			
7.4 Beloon medewerkers			
Bijdrage voor teamactiviteit			
Eigen acties			
8 Roken en alcohol			
8.1 Versterk kennis en vaardigheden			
Voorlichting			
Coaching			
8.2 Creëer een stimulerende werkomgeving			
Positieve houding			
8.3 Neem gezondheidsbevorderende maatregelen			
Niet roken en geen alcohol			
8.4 Beloon medewerkers			
Uitdagingen			
Vervangende therapieën			
Eigen acties			

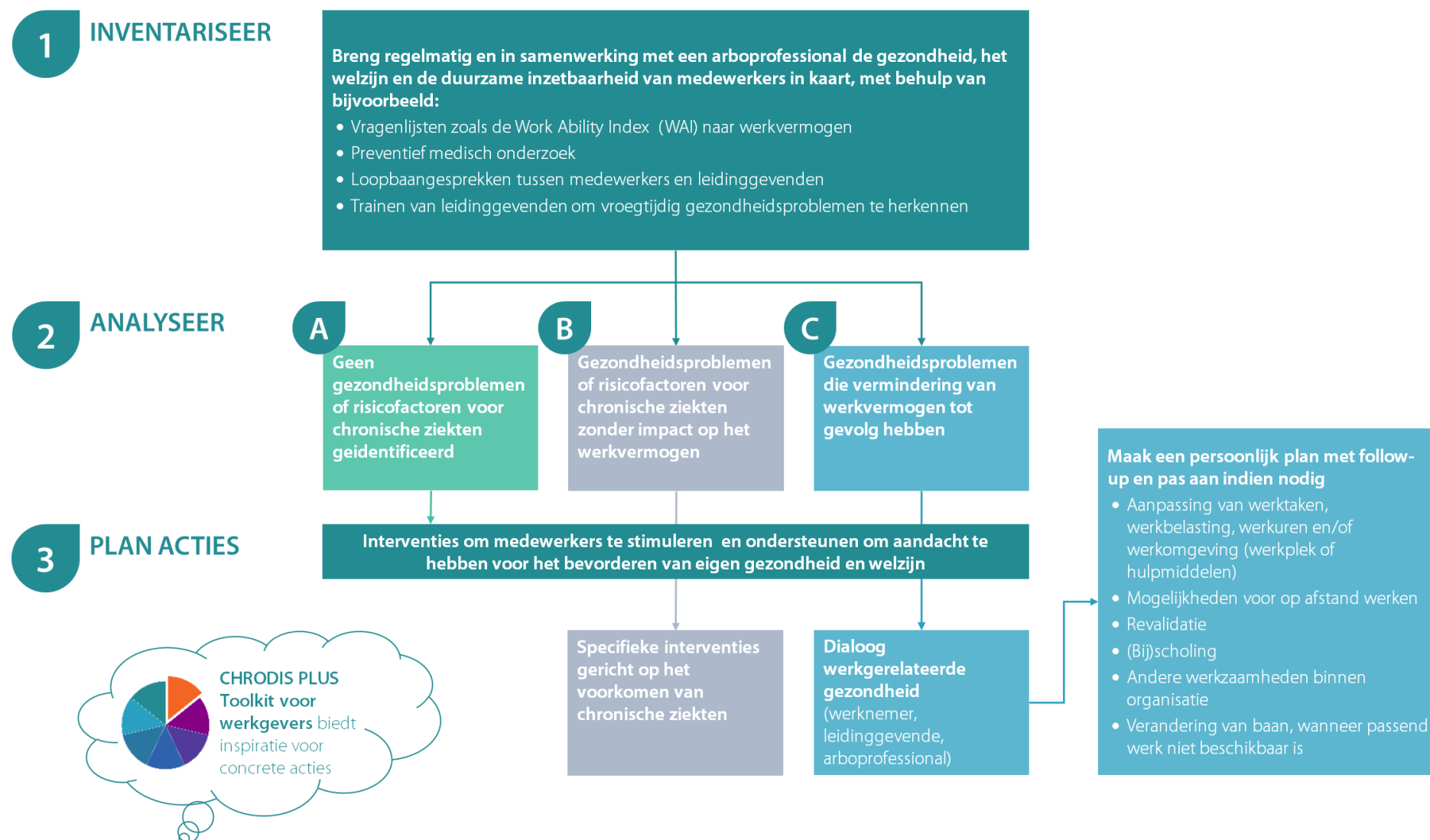
Bijlage 2 Succesfactoren bij de invoering van maatregelen die welzijn, gezondheid en duurzame inzetbaarheid op het werk bevorderen



Wierenga et al. What is actually measured in process evaluations for worksite health promotion programs: a systematic review. *BMC Public Health* 2013;13:1190. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-1190>

Results of the CHRODIS PLUS WP8 stakeholder interviews.

Bijlage 3 Model voor vroegtijdig identificeren van de ondersteuningsbehoefte van medewerkers voor een goede gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid





Co-funded by the
Health Programme of
the European Union



Deze toolkit is tot stand gekomen in het kader van de Joint Action CHRODIS PLUS (chrodis.eu), een drie jaar durend initiatief (2017-2020) binnen het derde gezondheidsprogramma van de Europese Unie (2014-2020). Het programma was erop gericht om best practices te delen die binnen EU-lidstaten kunnen bijdragen aan de preventie van chronische aandoeningen. CHRODIS PLUS werd gefinancierd door de Europese Commissie en de deelnemende partnerorganisaties.