



# Zelf aan de slag met vitaliteit in je organisatie

Start hier





# Introductie

## Voor wie: Met én voor de praktijk

Het doel van dit document is praktische richtlijnen te verschaffen aan professionals die binnen hun organisatie actief zijn op het gebied van vitaliteit. Het bevat een werkwijze en bijbehorende elementen die kunnen worden ingezet ter ondersteuning van de aanpak van vitaliteitsvraagstukken.

## Voorafgaande leesinformatie

Dit document bevat informatie die we zo duidelijk en betrouwbaar mogelijk hebben samengesteld. Wij beschouwen dit als een 'levend' document. De praktijk zal hiermee aan de slag gaan, en wij zullen op onze beurt nieuwe inzichten opdoen door onderzoek. Deze nieuwe inzichten zullen aan dit document worden toegevoegd, zodat het actueel blijft.

We hebben ons best gedaan om de kennis die aan de basis van dit document ligt zo begrijpelijk mogelijk te presenteren, zodat het bruikbaar is voor zowel kleine, middelgrote als grote bedrijven/organisaties. Het is echter belangrijk om te beseffen dat sommige delen bewust eenvoudiger zijn gemaakt dan je mogelijk zou verwachten op basis van de literatuur. We hebben de literatuurverwijzingen in de literatuurlijst toegevoegd, zodat alles nagelezen kan worden.

Belangrijk is ook om te vermelden dat de gepresenteerde werkwijze een vereenvoudigde weergave is van de werkelijkheid. Elke praktijksituatie vraagt om een eigen unieke aanpak. Met dit document hopen wij te inspireren en handreikingen te bieden om aan de slag te gaan met vraagstukken over vitaliteit of om je huidige programma een steuntje in de rug te geven. De onderdelen uit de werkwijze kunnen afzonderlijk van elkaar worden gebruikt, zonder dat de gehele cyclus doorlopen hoeft te worden.

### ► Leeswijzer

Dit document begint met een uitleg van de theorieën en modellen die als basis dienen.

Daarna geven we kort een overzicht van de onderzoeksresultaten van dit project.

Vervolgens presenteren we een eenvoudige projectcyclus en het centrale model in dit document.

In het verdere verloop nemen we je stap voor stap door de verschillende elementen van het model, waarbij we praktische tips bieden. Je kunt deze elementen afzonderlijk lezen en toepassen op jouw situatie. Voel je vrij om op elk gewenst moment in te stappen en de delen te gebruiken die relevant zijn voor jouw praktijk.

 START MENU

**Start hier:**





# Inhoud

## Algemeen

Introductie

Uitleg model

Onderliggende modellen

Onderzoeksresultaten

Info cursusaanbod

Literatuurlijst

## Stappen Model

Stap  
**1&2**

Ontdekken & Achterhalen  
*Probleemduiding*

Definiëren  
*Probleemduiding*

Ontdekken & Definiëren  
*Informatie uit evidence based management*

Start implementatiefases  
*Afsluiting probleem*

Stap  
**3**

Orientatie & Inzichtfase

Stap  
**4**

Samenstellen & Ontwerp  
*Evidence based management*

Samenstellen & Ontwerp  
*Gedragsverandering*

Samenstellen & Herontwerpen

Stap  
**5**

Planning

Stap  
**6**

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

Stap  
**7**

Monitoring & Evalueren

Stap  
**8**

Borgen  
*Sustainability*

Borgen  
*terug naar stap 1 of 3*

Afsluiting

## Extra

Casus  
*WorkWalk*

Casus  
*Licht*

Praktijkverhaal  
*Arte*

DE STAP naar gezonder  
op het werk



# Uitleg model

De door ons gepresenteerde werkwijze, ofwel het model, is samengesteld op basis van verschillende implementatiemodellen. De eerste stappen zijn gebaseerd op het Double Diamond model, de fasen van implementatie zijn ontleend aan het werk van Wensing en Grol en daarnaast hebben we gebruikgemaakt van het CFIR-raamwerk, dat verschillende determinanten van implementatie beschrijft. <sup>5, 6, 8, 12, 13, 26, 27, 29</sup>

**Hier** gaan we dieper in op deze modellen. Daarnaast hebben we ook gebruik gemaakt van andere theorieën en modellen, zoals de Diffusion of Innovation van Rogers en het Gedragsveranderingswiel van Michie, Atkins en West. <sup>17, 21</sup>

Deze kennis vormde de basis voor onze onderzoeksstappen en is gebruikt om onze gepresenteerde werkwijze te verrijken, met een focus op praktijkinzichten en stappen, resulterend in een eindproduct dat praktisch en eenvoudig bruikbaar is.

## Uitleg van het model

Het model bestaat uit 8 opeenvolgende stappen, waarbij de richting van de pijlen aangeeft dat sommige stappen meerdere keren doorlopen kunnen of moeten worden.

Bovendien is het mogelijk om op elk punt in het model in te stappen, maar het is cruciaal om te begrijpen dat stappen 1 tot en met 4 essentieel zijn voor de opzet en onderbouwing van het programma.

De volledige uitleg van elke stap en pijlrichting is in het model zelf terug te vinden. Klik op het gewenste moment, of de stap, in het proces zodat de uitleg verschijnt.

**[Klik hier om het interactieve model te bekijken](#)** ➤

 START

 MENU

Introductie

➤ Uitleg model

Onderliggende modellen

Onderzoekresultaten

Het model

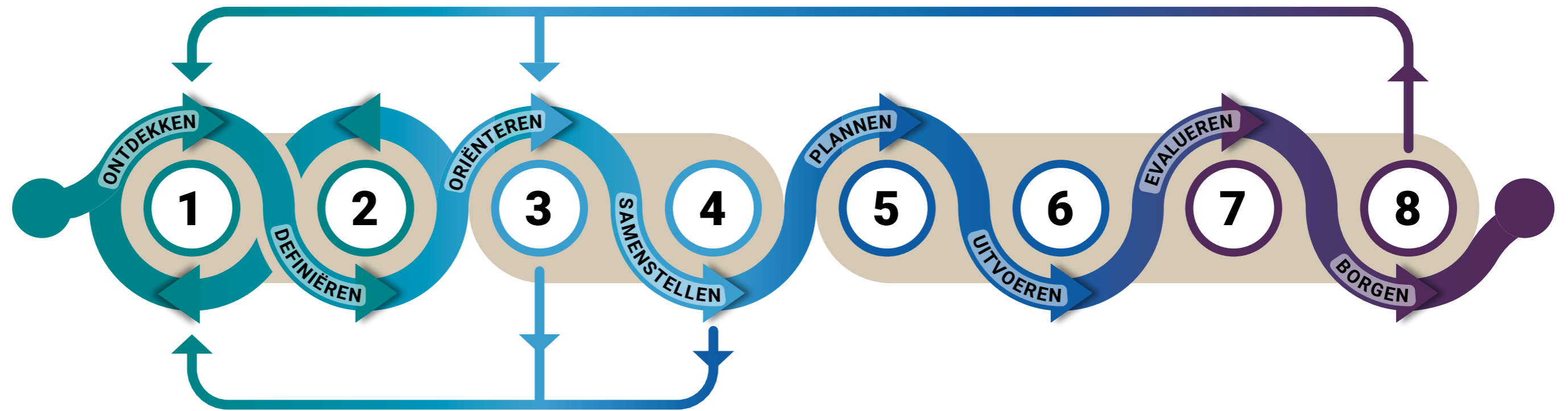
Praktijk verhaal

DE STAP naar gezonder op het werk

Info cursusaanbod

Literatuurlijst

# Interactief model



🏠 START

☰ MENU

Introductie

Uitleg model

➤ **Interactief model**

Onderliggende modellen

Onderzoekresultaten

Het model

Praktijk verhaal

DE STAP naar gezonder  
op het werk

Info cursusaanbod

Literatuurlijst

[Ga terug naar Uitleg model](#) ➤

# De onderliggende theorie in een vogelvlucht

Voor de basis van dit project en de daaruit volgende werkwijze is gebruik gemaakt van een drietal modellen/ werkwijzen. Deze worden hier kort toegelicht om de theoretische basis uiteen te zetten. In de verdere onderbouwing is ook andere literatuur ingezet, die in de literatuurlijst is opgenomen en op chronologische volgorde van dit document is weergegeven. Dit zijn tevens de leestips die wij je willen meegeven.

## Het Consolidated Framework for Implementation Research

Het Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR) is een raamwerk dat je kan ondersteunen bij implementatievraagstukken. De inzichten die aan de hand van het raamwerk naar voren komen, kunnen worden ingezet om de implementatie bij te sturen of om vooraf onderbouwde keuzes te maken. Het CFIR kan dus zowel voor, tijdens als na de implementatie worden ingezet. Het vooraf inzetten van het CFIR kan de kans op een succesvolle implementatie vergroten. In de praktijk gebeurt dit vaak achteraf.<sup>5, 6, 26</sup>

Het CFIR kent vijf domeinen: Buitensetting, Binnensetting, Individuen, Implementatieproces en Innovatie, met 39 onderliggende onderwerpen. Elk onderwerp kan van invloed zijn op de implementatie van een innovatie en moet

duś bekeken worden. Onderstaande afbeelding geeft het volledige raamwerk weer. Voor meer informatie en tools verwijzen we je graag naar: <https://cfirguide.org/>.

Gedurende de momenten waarop wij informatie hebben opgehaald in de praktijk zijn wij uitgegaan van het volledige raamwerk. In de uitwerking van ons procesmodel hebben wij de meest relevante elementen uitgelicht en uitgewerkt, hierdoor zullen dus niet alle onderwerpen uit het raamwerk terugkomen.

## Overige modellen

START

MENU

Introductie

Uitleg model

➤ Onderliggende modellen

Onderzoekresultaten

Het model

Praktijk verhaal

DE STAP naar gezonder op het werk

Info cursusaanbod

Literatuurlijst

### Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR) 2.0



Afbeelding verkregen van: <https://thecenterforimplementation.com/toolbox/cfir>



# Onderzoeksresultaten

 START

 MENU

Introductie

Uitleg model

Onderliggende modellen

**» Onderzoeksresultaten**

Het model

Praktijk verhaal

DE STAP naar gezonder  
op het werk

Info cursusaanbod

Literatuurlijst

## Stap 1 & 2: Vragenlijst en interviews

Het project gebruikte het Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR) als theoretische basis en omvatte verschillende gegevensverzamelingsmomenten. Een digitale vragenlijst van 44 vragen, ingevuld door 30 respondenten, gaf een eerste indruk van hoe organisaties omgaan met vitaliteitsvraagstukken. Op basis van deze reacties werden 10 organisaties benaderd, en werden acht semi-gestructureerde interviews afgenomen om belemmerende en bevorderende factoren van de implementatie van een vitaliteitsprogramma te achterhalen.

## Stap 3: Discussiegroepen

Vanuit deze theoretische benadering werd een praktische vertaalslag gemaakt met de spelmethode COMMONS. Twee sessies werden gehouden, elk met vier professionals (in totaal acht), verdeeld over profit- en non-profitorganisaties. Tijdens de sessies discussieerden de professionals over belangrijke onderwerpen voor de implementatie van een vitaliteitsprogramma. De vijf belangrijkste implementatiefactoren werden geïdentificeerd en in het tweede deel van de sessies concreet uitgewerkt.

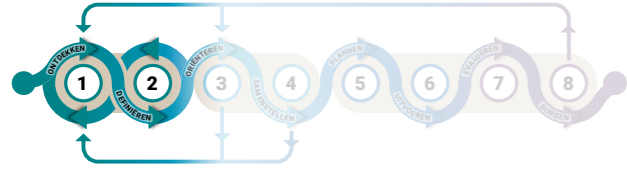
## Stap 4: Co-creatie

Als laatste stap vond een co-creatiesessie plaats met zes professionals, waarin praktische informatie over de werkwijze bij de implementatie van een vitaliteitsprogramma werd verzameld. Dit leverde inzichten op over het implementatietraject, welke in dit document terug te vinden zijn.

## De vertaling

De informatie die in bovenstaande stappen is verzameld, is gebruikt als input voor dit document, dat een mix biedt tussen literatuur en praktijk. Vitaliteitsmanagers kunnen hiermee direct aan de slag. De gepresenteerde werkwijze is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid; elke situatie vereist een unieke aanpak. Dit document biedt inspiratie en handreikingen voor het aanpakken van vitaliteitsvraagstukken of om bestaande programma's te ondersteunen. De onderdelen van de werkwijze kunnen afzonderlijk worden gebruikt, zonder dat de hele cyclus hoeft te worden doorlopen.

## Overige modellen



# Ontdekken & Achterhalen

Probleemduiding *Stap 1 & 2 model*

## ➤ Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

Start implementatiefases

Oriëntatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

Monitoring & Evalueren

Borgen

Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**



**Veranderinitiatieven zijn niet gedoemd te mislukken. Het geloof dat ze zullen falen kan echter een self-fulfilling prophecy worden. Het is belangrijk om te bepalen wat als mislukking wordt beschouwd, waarbij uitkomstmaten en tussentijdse evaluaties een rol spelen. Zonder duidelijk vastgestelde veranderdoelen en kernproblemen ontbreekt het inzicht in de resultaten. Grondig overwegen wat er precies moet veranderen en waar de aangrijpingspunten liggen, is essentieel.**

Een vitaliteitsprogramma wordt vaak gestart als reactie op problemen zoals ziekteverzuim, verminderde productiviteit, of andere uitdagingen. Sommige organisaties starten echter proactief initiatieven omdat ze het belang van vitale medewerkers inzien.

Het is cruciaal om het veranderdoel en de aandachtspunten binnen de organisatie te bepalen. Dit is voor elke organisatie of afdeling anders. In de eerste stap van ons procesmodel ontdek en verken je de aandachtsgebieden. Dit wordt vaak gezien als probleemanalyse, maar kan ook een kans zijn. Daarom gebruiken we in dit document de term 'aandachtsgebieden'.

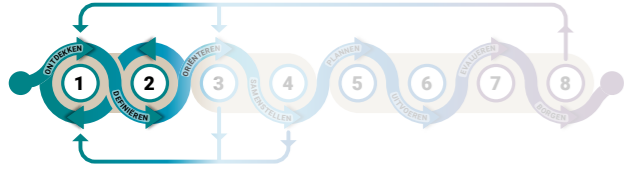
Om de aandachtsgebieden in kaart te brengen, gebruik je verkennende methodes zoals het 'Vitality Canvas', 'Fly on the Wall', ABC van Vitaliteit en Vitaliteit in beelden. Je kunt ook andere bruikbare methodes gebruiken. Zorg dat je goed en lang genoeg bij deze fase stilstaat, want deze analyse vormt de basis van je vitaliteitsaanpak.

Na de verkennende fase gebruik je meetinstrumenten zoals de 'VITA-16', 'BRAVO Company Check' en 'Positieve Gezondheid' om specifieke informatie te verzamelen. Kijk bijvoorbeeld ook naar bestaande data uit een MTO en/of PMO.

## Methodieken

**Volgende stap** ➤





# Definiëren

Stap 1 & 2 model

Ontdekken & Achterhalen

► **Definiëren**

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

Start implementatiefases

Oriëntatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

Monitoring & Evalueren

Borgen

Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**



Nu je aan de hand van verschillende verkennende en meer gerichte instrumenten inzichtelijk hebt gemaakt waar de aandachtsgebieden liggen, is het belangrijk om na te gaan of deze bevindingen echt kloppen. Foute of te snelle aannames kunnen namelijk leiden tot keuzes die niet goed inspelen op de betreffende aandachtsgebieden, oftewel interventies die niet tot een oplossing leiden. Het is daarom belangrijk dat je hier nog even bij stilstaat. De middelen die je voor je vitaliteitsprogramma hebt, wil je namelijk goed besteden. Je hebt namelijk al heel wat bruikbare informatie voorhanden.

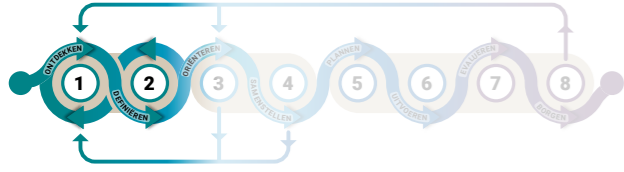
In feite komt het erop neer dat je informatie uit vier verschillende bronnen verzamelt om de aandachtspunten te kunnen duiden. Dit is informatie vanuit literatuur, organisatiedata, professionals en stakeholders. Zoals aangegeven, heb je een deel van deze informatie al in handen. Per informatiebron hebben wij vragen geformuleerd die je jezelf of anderen kunt stellen. **Klik op de gekleurde vlakken van onderstaande figuur om deze te bekijken.**<sup>2</sup>

Welk specifiek  
aandachtsgebied  
proberen we aan  
te pakken?

**Extra**

*Vier bronnen van informatie uit: Barends, E., & Rousseau, D. M. (2018). Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions. Kogan Page Publishers.*

**Volgende stap** ►



# Ontdekken

Draagvlak creëren *Stap 1 & 2 model*

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

➤ **Ontdekken & Definiëren - Missie en visie**

Start implementatiefases

Orientatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

Uitvoeren/implementeren & veranderen

Monitoring & Evalueren

Borgen

Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**



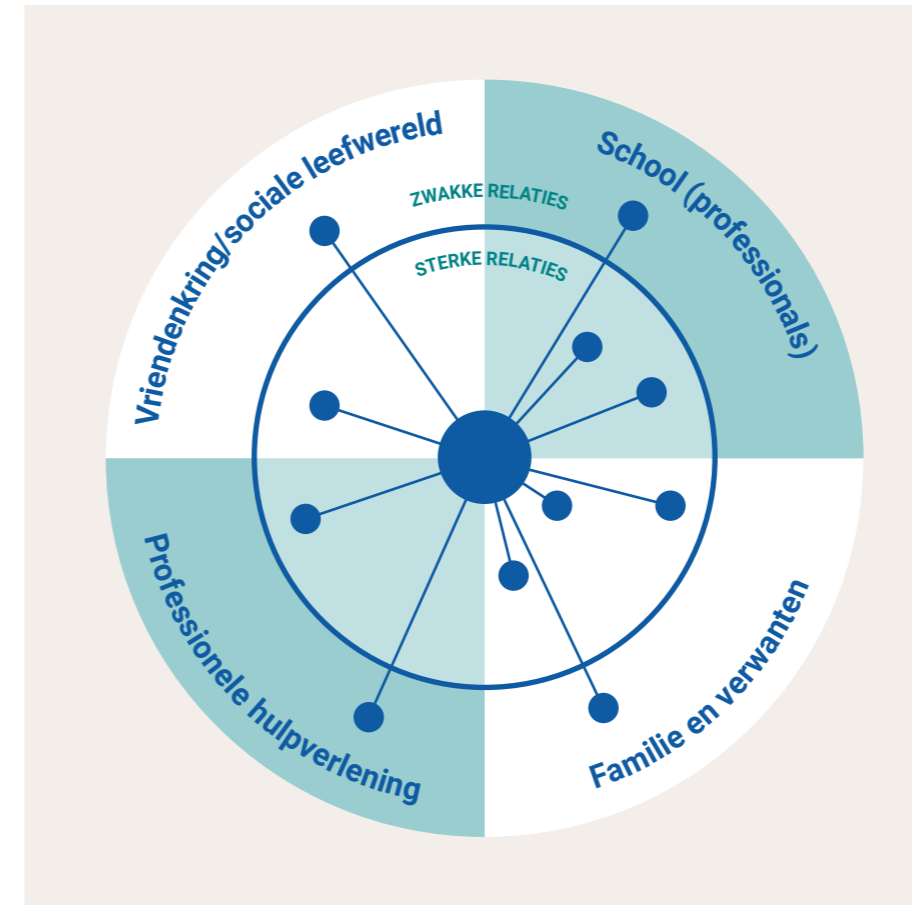
Nu je meer grip op het vraagstuk hebt gekregen, kun je verder met draagvlak creëren. In deze fase ga je na wie je stakeholders zijn en wie dus een belangrijke rol kunnen spelen. Deze betrokkenen zijn als het ware een extra 'fundering' voor je vitaliteitsprogramma.<sup>2,27</sup>

## Aan de slag met draagvlak creëren

Om te weten wie de verschillende stakeholders zijn, moet je deze eerst goed op je netvlies krijgen. Door hier een overzicht van te hebben, weet je precies bij wie je moet zijn om draagvlak te creëren. Daarnaast zijn er een aantal stakeholders die een essentiële rol kunnen vervullen en één van de "grootste obstakels" – het niet bereiken van de medewerkers die dit het 'hardst' nodig hebben – kunnen wegnemen voor de implementatie van onderdelen van het vitaliteitsprogramma. Door nu een gedegen stakeholdermap te maken, kun je later de vruchten plukken.

## Stakeholdermap

Voor de stakeholdermap maken we gebruik van de systeemmap, die hiernaast staat afgebeeld. Als je de originele versie zelf wilt gebruiken, kun je deze via de volgende link downloaden.



**Extra**

**Stap 1**

Breng het systeem en de actoren in kaart

Lees verder ➤

**Stap 2**

Noteer de stakeholders

Lees verder ➤

**Stap 3**

Voer de stakeholder-analyse uit

Lees verder ➤

**Stap 4**

Neem pauze en reflecteer

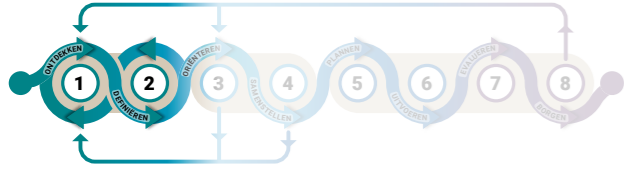
Lees verder ➤

**Stap 5**

En nu verder

Lees verder ➤

**Volgende stap ➤**



# 'Start' implementatie

Afsluiting probleem *Stap 1 & 2 model*

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

➤ **Start implementatiefases**

Orientatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

Monitoring & Evalueren

Borgen

Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**

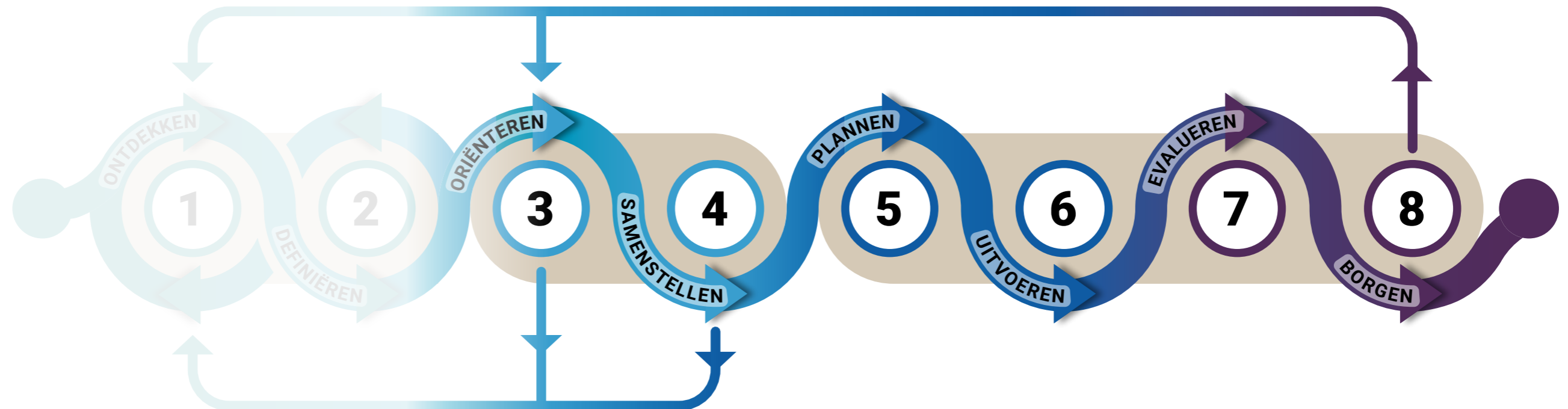


Na het 'Ontdekken' en 'Definiëren' (Stap 1 & 2) van de aandachtspunten/ kansrijke mogelijkheden, kan het implementatietraject van start gaan. Je hebt immers lang genoeg stil gestaan bij de fundering van je vitaliteitsprogramma en je weet nu waar je moet beginnen.

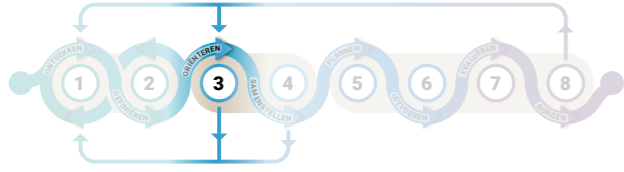
Voordat je 'echt' van start gaat met het samenstellen en het plannen van je gehele vitaliteitsprogramma gaan we toch nog even in op een aantal methodes om bruikbare informatie voor je vitaliteitsprogramma te achterhalen.

Dit heeft twee doelen\*:

- Als extra check, zodat je weet dat je inspeelt op de juiste aandachtspunten/mogelijkheden. Daarnaast verkrijg je meer contextuele informatie, waardoor je nog beter kunt gaan bouwen aan je programma.
- De aangereikte methodes kunnen dus ingezet worden voor de onderbouwing, maar ook voor je evaluatieplan. Deze implementatiestrategie is een essentieel element van je vitaliteitsprogramma. Door hier op voorhand over na te denken en door de juiste meetinstrumenten te selecteren, kan je ook in kaart brengen wat je programma uiteindelijk heeft opgeleverd.



**Volgende stap** ➤



# Oriëntatie & Inzichtfase

Stap 3 model

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

Start implementatiefases

► **Oriëntatie & Inzichtfase**

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

Monitoring & Evalueren

Borgen

Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**



## Inzichtfase – Check en dubbel Check, prioritering en beschikbare middelen

**Op basis van Stap 1 en 2 heb je een goede indruk gekregen over wat er speelt met betrekking tot vitaliteit binnen jouw organisatie. Je weet nu waar de kansen, mogelijkheden en/of pijnpunten liggen en waar je op kunt aanhaken.**

Het is waarschijnlijk niet haalbaar om op alle aandachtsgebieden evenveel aandacht en middelen in te zetten. Daarom zul je keuzes moeten maken op basis van waar de meeste prioriteit ligt. Hieronder volgen eerst de inzichten die de praktijk hierover heeft gedeeld, waarna je nog een aantal aangrijpingspunten krijgt om een extra 'check' uit te voeren op basis van alle input die je hebt verzameld.

## Prioriteit in verhouding tot andere aandachtsgebieden

Onderdelen van je vitaliteitsprogramma, oftewel interventies, die als 'hogere' prioriteit worden beschouwd, zullen waarschijnlijk 'gemakkelijker' geïmplementeerd kunnen worden. De adoptie van de betreffende interventies zal sneller plaatsvinden, waardoor ze sneller een onderdeel van de manier van werken wordt.

Hier komen twee onderdelen bij elkaar:

1. De aandachtsgebieden die vanuit Stap 1 en 2 naar voren zijn gekomen.
2. De 'belangrijke/invloedrijke' stakeholders uit je stakeholdersmap (pp. 11).

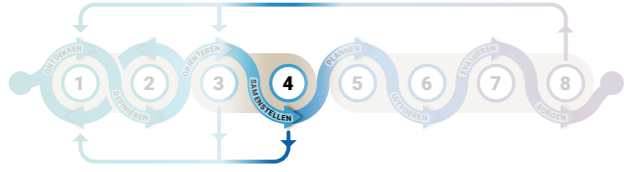
Ga na of je een 'match' kunt maken tussen bovenstaande onderdelen. De verbinding die je hier legt, kan veel slagkracht opleveren. Deze invloedrijke stakeholders kunnen namelijk de urgentie van het onderwerp benadrukken en andere medewerkers hierin meenemen. Daarnaast fungeren ze als uithangbord voor de betreffende interventie. Doordat zij laten zien dat ze zichtbaar 'meedoen', zal de geloofwaardigheid van je interventie toenemen. Mochten deze personen niet in de gelegenheid zijn om deze rol te vervullen, dan kun je wel vragen om hun verhaal te delen. Dit verhaal kan een goede communicatieve boodschap zijn om anderen te overtuigen van het belang.

## Kortom

In de praktijk kan het dus voorkomen dat je niet voor het meest urgente onderdeel kiest om mee te starten. Kijk waar je de meeste 'slagkracht' kunt hebben en leg hier slimme verbindingen tussen. Dit zal ten goede komen aan de urgentie en het draagvlak van je programma, waarna je andere belangrijke thema's meer aandacht kunt gaan geven.

**Extra**

**Volgende stap** ►



# Samenstellen & Ontwerpen

Stap 4 model

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

Start implementatiefases

Orientatie & Inzichtfase

► **Samenstellen & Ontwerp**

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

Monitoring & Evalueren

Borgen

Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**



## Welke interventie kies je?

**Je hebt alle 'ingrediënten' verzameld en kunt nu interventies selecteren die aansluiten op de aandachtsgebieden die je hebt geïdentificeerd. Het is belangrijk dat de geselecteerde interventie het doel bereikt en het probleem oplost.**

In deze stap bieden we een werkwijze om je te ondersteunen bij het kiezen van interventies en presenteren we effectieve praktijkvoorbeelden. Hoewel er veel aanbod is, is niet alles evidence-based, waardoor je mogelijk je doel mist.

Voorbeeld: op basis van de BRAVOLS-leefstijlfactoren selecteer je interventies omdat je hebt vastgesteld dat medewerkers te weinig bewegen, niet goed ontspannen, en te weinig natuurlijk licht krijgen tijdens een werkdag.

## Stappenplan

De input uit deze twee stappen geeft aan of de geselecteerde interventie het aandachtsgebied oplost. Zo niet, zoek dan een andere interventie. Vergeet niet de input uit eerdere hoofdstukken te gebruiken.

► **Start** Bij het kiezen van een interventie is het belangrijk om te kijken of deze een geïntegreerde benadering heeft, waarbij verschillende leefstijlthema's aan bod komen of elkaar aanvullen. Dit geldt ook als je vitaliteitsprogramma niet gebaseerd is op de BRAVOLS-leefstijlfactoren. Je aandachtsgebieden kunnen hier wel op ingaan.

► **Stap 1** **Wat is de oplossing en waar speelt deze precies op in?**

- Bepaal de aandachtsgebieden en zoek hiervoor interventies.
- Beoordeel kritisch of de interventies daadwerkelijk oplossingen bieden voor de problemen.
- Vergelijk de kosten en opbrengsten. Past dit binnen het budget en zijn de kosten gerechtvaardigd?

► **Stap 2** **Wat is het bewijs voor de oplossing (interventie)?**

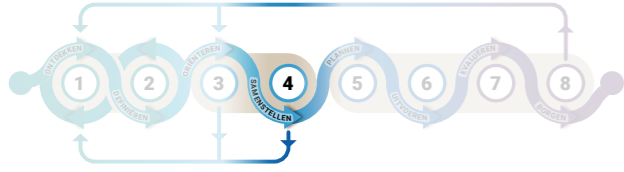
Je hebt een interventie gevonden die goed lijkt in te spelen op het geselecteerde aandachtsgebied. Nu controleer je of het echt de juiste match is. Hoewel de onderstaande acties tijdrovend lijken, word je er steeds sneller in. Maak slimme keuzes en zorg dat je een goed onderbouwde beslissing neemt, want elke euro kun je maar één keer uitgeven. <sup>2</sup>

Professionele expertise ►

Organisatie data ►

Literatuur ►

Stakeholders ►



# Samenstellen & Ontwerpen

Gedrag barriers en facilitators *Stap 4 model*

- Ontdekken & Achterhalen
- Definiëren
- Ontdekken & Definiëren - Missie en visie
- Start implementatiefases
- Orientatie & Inzichtfase
- Samenstellen & Ontwerp
- Samenstellen & Ontwerp Gedragsverandering**
- Samenstellen & Herontwerpen
- Planning
- Uitvoeren/implementeren & veranderen
- Monitoring & Evalueren
- Borgen
- Borgen – terug naar stap 1 of 3
- Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**



*“Gedragsverandering is behoorlijk lastig, en we zitten een beetje in de knoop met hoe we dat het beste kunnen aanpakken.”*

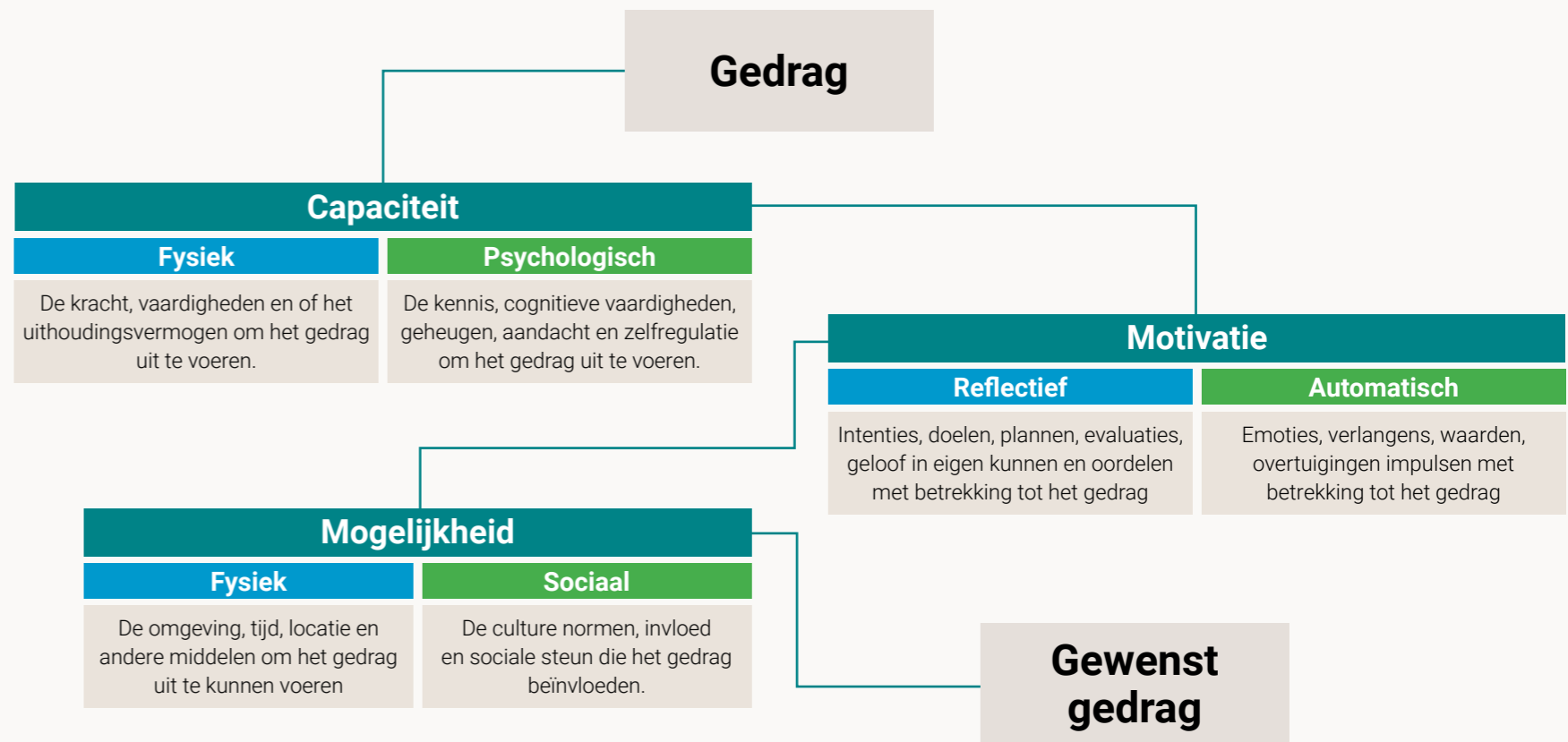
*“We proberen met ons aanbod het gezondheidsgedrag van onze medewerkers positief te beïnvloeden, maar eerlijk gezegd is het best lastig, vooral omdat we zo’n gevarieerde groep medewerkers hebben.”*

**De uitspraken hiernaast zijn veelgehoorde uitspraken van personen die binnen hun organisatie bezig zijn met vitaliteitsvraagstukken. Gedragsverandering is een belangrijk thema in vitaliteitsprogramma’s, omdat je hoopt dat medewerkers bepaalde ‘vitale’ gedragingen overnemen. Om hierop in te spelen, moet je dus weten wat er moet veranderen. Dit kun je op de volgende manier nagaan.**

**Extra**

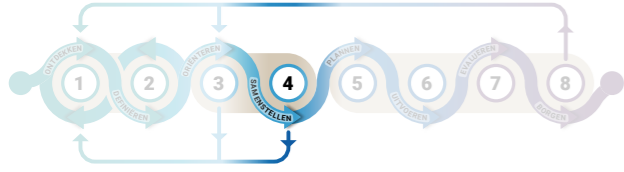
**Het Gedragsveranderingswiel als basis**  
 Het gedragsveranderingswiel is een model dat stelt dat een handeling alleen kan plaatsvinden als individuen de juiste capaciteiten, motivatie en mogelijkheden hebben. Dit betekent dat mensen niet alleen moeten weten hoe ze iets moeten doen (capaciteit), maar ook gemotiveerd moeten zijn om het te doen en de nodige mogelijkheden moeten hebben. De afbeelding hieronder laat dit model zien dat centraal staat in het Gedragsveranderingswiel.<sup>17</sup>

Elk component uit dit model wordt verder gespecificeerd in twee subcategorieën.



\* Dit model is vereenvoudigd. In werkelijkheid is het geen lineair proces waarbij je altijd begint bij capaciteit. Het startpunt hangt af van je gedragsanalyse, interventiefuncties en gedragsveranderingstechnieken. Bovendien beïnvloeden de componenten elkaar onderling, maar deze onderlinge verbanden zijn niet opgenomen in dit voorbeeld. Model overgenomen uit: Het gedrag begrijpen (p.44) door S. Michie, L. Atkins & R. West, Amsterdam University Press. 2014, S. Michie, L. Atkins & R. West.

**Volgende stap ➤**



# Samenstellen & Herontwerpen

Stap 4 model

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

Start implementatiefases

Orientatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

► **Samenstellen & Herontwerpen**

Planning

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

Monitoring & Evalueren

Borgen

Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**



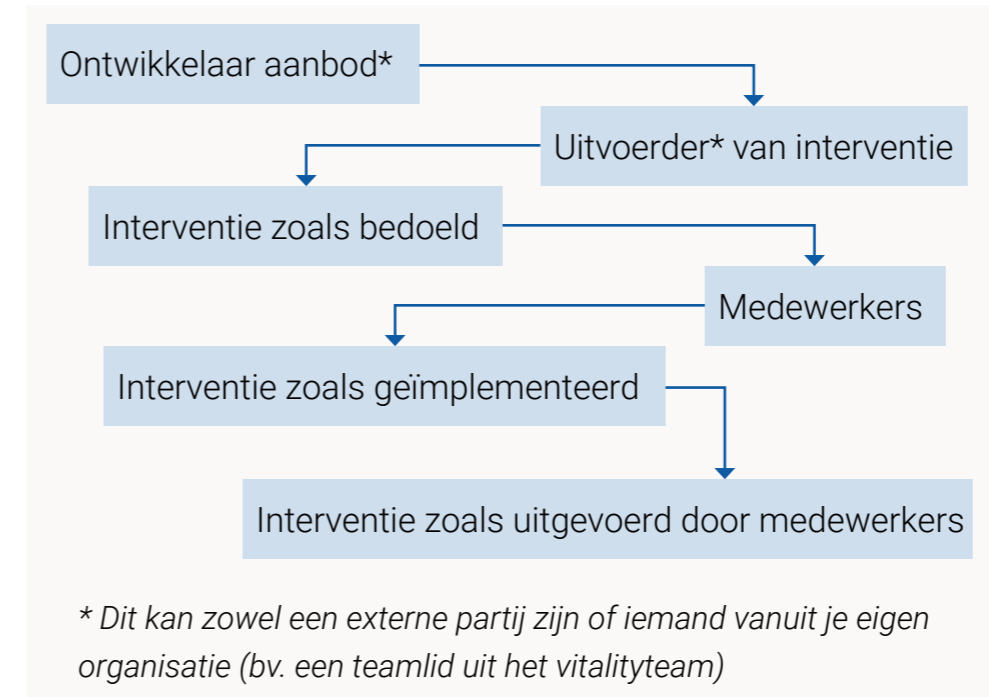
**Nu dat je weet door welke kritische lenzen je moet kijken voordat je een interventie voor je vitaliteitsprogramma selecteert, kun je doordachte beslissingen nemen die beter aansluiten bij de behoeften van de medewerkers en de doelen van het programma.**

Om hier nog één keer bij stil te staan, maken we nog één extra verdiepingsslag. Dit is nodig omdat er nog één belangrijk element is waar we niet op zijn ingegaan, maar dat volgens de praktijk wel belangrijk is. Volgens de vitaliteitsmanagers is het essentieel dat vitaliteitsinitiatieven maatwerk kunnen leveren en flexibel zijn om zo te voldoen aan de behoeften van de medewerkers en de gegeven context. Deze constatering lijkt vrij logisch, maar het levert wel een paradox op, die we hieronder kort uiteenzetten, waarna we ook enkele handvaten geven voor hoe je hiermee om kunt gaan.

## Uitgevoerd zoals bedoeld vs aanpasbaarheid aan de context

In feite is het essentieel dat het aanbod aangepast kan worden door de medewerkers en aan de context. In de praktijk zorgt dit er echter wel voor dat interventies niet worden uitgevoerd zoals bedoeld, waardoor ze werkzame elementen verliezen en het beoogde doel niet of nauwelijks bereiken. Dit is met name het geval als aanbod vanuit een externe aanbieder wordt ingekocht zonder dat deze op de context

en medewerkers is afgestemd. Onderstaande diagram laat zien wat we hiermee bedoelen. Voordat we overgaan tot de praktische handvaten, kijken we eerst nog even goed naar wat aanpassing van de interventie nu is en betekent.<sup>4</sup>



## Herontwerpen

Herontwerpen of wel de aanpasbaarheid is de mate waarin een nieuw onderdeel van je vitaliteitsprogramma wordt veranderd of aangepast door de medewerkers in het proces van het gebruik en eigen maken van dit onderdeel.

[Lees hier meer over dit onderwerp.](#)<sup>21</sup>

## Praktische handvaten

**Volgende stap** ►

# Het implementeren van de WorkWalk

## De WorkWalk – wat is het?

Het WorkWalk-concept is ontworpen om wandelend vergaderen te stimuleren en te normaliseren op de werkvloer. Het bestaat uit drie elementen: een duidelijke route met bewegwijzering, ontmoetingspunten om de vergadering te starten, en de mogelijkheid om een Workwalk te boeken in plaats van een normale vergaderruimte.

## Wandelen en wandelend vergaderen heeft vele voordelen

Naast gezondheidsvoordelen heeft wandelen ook een positief effect op de productiviteit van een overleg door het verbeteren van discussies en het verhogen van creativiteit.

Daarnaast draagt de WorkWalk bij aan meer beweging op de werkvloer. In 2022 voldeed slechts 44,3% van de Nederlanders van vier jaar en ouder aan de beweegrichtlijnen. Om aan een van deze beweegrichtlijnen te voldoen, moet je minimaal 150 minuten per week matig intensief bewegen, verdeeld over meerdere dagen. Door je vergaderingen minimaal één keer per week tijdens een wandeling te houden, kom je al een heel eind richting deze beweegnorm. Hierdoor profiteer je van de gezondheidsvoordelen, verlopen de discussies beter en krijg je bovendien de kans om met creatievere oplossingen te komen. Drie vliegen in één klap!

## Hoe implementeer je de WorkWalk in je organisatie? Een stappenplan

In dit praktijkvoorbeeld gaan we direct over tot de implementatie van de WorkWalk. Voordat je dit in de praktijk doet, heb je echter eerst je vooronderzoek gedaan en weet je dat de WorkWalk bijdraagt aan de doelstellingen die jullie willen bereiken. Gezien de gemiddelde beweegcijfers in Nederland kom je al snel tot de juiste onderbouwing.

### 1. VOORBEREIDEN

#### 1.1 Creëer een startpunt.

Bij voorkeur dicht bij de deur naar buiten  
*[TIP] Je kan een overleg deels binnen en deels buiten doen. In dat geval start en/of eindigt een overleg in een vergaderruimte. Om te stimuleren om naar buiten te gaan, kun je gebruikmaken van de deurhanger, zie de toolkit. In de tussentijd kunnen collega's gebruik maken van de vergaderruimte tot je terug bent.*

#### 1.2 Creëer een route van 20-25 minuten.

Breng verschillende routes in kaart door ze te lopen. Loop hierbij niet te snel, een wandeloverleg verloopt langzamer dan een 'gewone' wandeling. Maak vervolgens een (semi)permanente fysieke aanduiding. (voorbeeldfoto's)  
*[TIP] Leidraad: 15 minuten = 0,8km 30 minuten = 1,8km 60 minuten = 3,8km*

#### 1.3 Integreer in het boekingsysteem.

Voeg de Workwalk als gebruikruimte toe aan het boekingsysteem van jouw organisatie. Dit is meestal hetzelfde systeem als waarmee je vergaderruimtes reserveert.

[Ga verder naar stap 2](#) >





## 2. PROMOTEN

**2.1. Zorg voor voldoende promotie en herhaal deze acties gedurende het jaar.** Denk hierbij aan promotieposters, flyers, maar ook aan wandelfoto challenges of een toevoeging aan je digitale handtekeningen "Ik houd mijn overleggen het liefste wandelend".

**2.2. Vind ambassadeurs en deel testimonials op interne en externe kanalen.**

## 3. INFORMEREN

**3.1. Informeer medewerkers over het hoe en waarom van wandelend vergaderen.** Houd bijvoorbeeld walkshops en leg uit hoe je omgaat met praktische vragen zoals het maken van aantekeningen of presentaties.

**3.2. Focus in je communicatie** over de workwalk met name niet alleen over lange termijn gezondheidseffecten, maar juist ook over korte termijn effecten zoals verhoogde productiviteit of creativiteit. Of gewoon een beter lopend gesprek.

## 4. BORGEN

**4.1. Bekijk hoe je de WorkWalk nog meer onderdeel kan maken van jouw organisatie?** Kun je het later terugkeren bij structurele overleggen, zoals een ontwikkelgesprek, een hr-gesprek, of in een vitaliteitsweek? Daarnaast kun je als organisatie deelnemen aan de #wandeltijdensjewerkdag en de #outdoorofficeday!

**4.2. Wil je nog meer achtergrondinformatie?** Lees het boek 'Walk your meeting' van Martine de Vaan.

Meer hulp? Kijk op [www.workwalk.nl](http://www.workwalk.nl) voor meer informatie.

[Ga terug naar stap 1](#)

Checklist



# Checklist implementatie

Is er draagvlak binnen de organisatie?

Is er een projectgroep? Zo ja, wie is erbij betrokken?

Heb je de route(s) bepaald?

Heb je een of meerdere startpunt(en) bepaald?

Zijn de route of routes opgenomen in het boekingsstelsel?

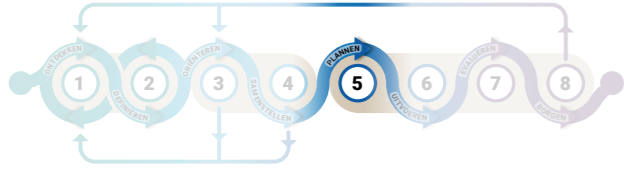
Is de Workwalk opgenomen in organisatie en beleid?

Heb je een planning gemaakt en gedeeld?

Heb je de ambassadeurs gekozen en gevraagd?

Heb je in kaart gebracht waar de knelpunten zitten?





# Planning & Context

Stap 5 model

Qua planning bestaat er geen 'one-size fits all' aanbeveling. Verschillende organisaties hebben elk hun eigen effectieve aanpak. Programmaonderdelen kunnen in een strakke jaarplanning gegoten worden of het hele jaar beschikbaar zijn zonder dat hier een tijdstip aan verbonden is. De keuzes hangen af van de behoeften en uitdagingen van medewerkers, met de context als leidraad. Vooraf moet goed naar deze variabelen gekeken worden om de best passende keuze te maken. Hiernaast staat een beknopt praktijkvoorbeeld welke vaste 'kenmerkende' dagen in het jaar heeft.

Het praktijkvoorbeeld hiernaast kan ook worden ingericht aan de hand van terugkerende thema's. Zo kan bijvoorbeeld het BRAVO-thema (Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding & Ontspanning) als een 'kapstok' dienen, waar alle individuele interventies onder vallen. MTO/PMO en andere behoeftegegevens bepalen vervolgens waar de nadruk op moet liggen.

Januari	April
Thema: Dry Januari	Thema: Wandel naar je werkdag
Workshop: Middelen gebruik	Workshop: Wandelend vergaderen
Thema: Goedvoornemens	Training: Lichttherapie
Gezondheidscheck	Mei
Training: Van Voornemen naar Doen	Thema: Fiets naar je werkdag
Februari	APK keuring van je fiets
Thema: Word Cancer day	Webinar: De voordelen van fietsen
Bewustwordingscampagne	Juni
Maart	Thema: Yoga dag
Thema: Nationale complimenten dag	Workshops: Mindfulness
Thema: Zomertijd	Training: Ademtraining & Yoga

Het vitaliteitsprogramma wordt versterkt door middel van themadagen. Daarnaast omvat het programma een vast aanbod dat als een rode draad kan worden beschouwd. Hieronder vallen interventies en activiteiten waar medewerkers gedurende het hele jaar gebruik van kunnen maken. Ook vallen hieronder 'slimme' aanpassingen, zoals wandelend vergaderen en vitaliteit als gespreksonderwerp in het jaarlijkse functioneringsgesprek. Voorbeelden van het vaste aanbod dat gedurende het hele jaar als rode draad aanwezig is, zijn:

- Vast vitaliteitsbudget
- De slaapbank voor een Powernap
- Een stilleruimte
- Juiste verlichting op de werkplek
- Een wekelijkse Check-in met je teams
- Een fietsvergoeding
- Een kleedkamer met een douche
- De keuze om je eigen werk in te richten
- De keuze om thuis te werken.
- Groene planten op de werkplek
- Juist kantoormeubilair

## Extra

\*Sluit aan bij de themadagen die overeenkomen met de behoeften van de medewerkers. Deze keuzes kun je baseren op MTO/PMO-gegevens of behoefteonderzoeken. Let op: dit is een simplistische weergave van een planning met betrekking tot de thema's.

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren - Missie en visie

Start implementatiefases

Oriëntatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

### > Planning

Uitvoeren/implementeren & veranderen

Monitoring & Evalueren

Borgen

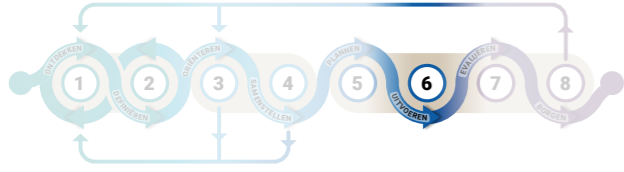
Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

Terug naar hoofdmenu



Volgende stap >



# Uitvoering (het proces)

Stap 6 model

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

Start implementatiefases

Orientatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

➤ **Uitvoeren/implementeren  
& veranderen**

Monitoring & Evalueren

Borgen

Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**



Op de vorige pagina hebben we stilgestaan bij de planning. Naast evalueren en reflecteren zijn dit belangrijke onderdelen van het implementatieproces. Dit zijn in feite je implementatiestrategieën. Andere voorbeelden van deze strategieën die we eerder in dit document hebben besproken, zijn het betrekken van leidinggevenden en het aansluiten op of zelf formuleren van een missie en visie.

Je hebt al verschillende implementatiestrategieën die je in je planning kunt meenemen. Hoewel dit gemakkelijk klinkt, ervaren vitaliteitsmanagers enkele struikelblokken, vooral op het gebied van communicatie. Ze gaven het volgende aan:

*“Het is moeilijk om iedereen te bereiken met je mooie initiatieven.”*

*“De doelgroep die dit het hardst nodig heeft, wordt niet bereikt. Alleen de medewerkers die al vitaal zijn, doen mee aan het aanbod.”*

Bovenstaande uitspraken vormen uitdagingen waarbij een gedegen aanpak vereist is. De aanpak die op deze pagina wordt besproken, kan hierin uitkomst bieden.

## Uitvoering Communicatie (tijdens de uitvoering) - Verbinders

Tijdens de uitvoering van het vitaliteitsprogramma is het van cruciaal belang dat de relevante informatie bij alle medewerkers terecht komt. Uit de onderzoeksgegevens blijkt dit vaak een struikelblok te zijn in organisaties. Het programma bereikt hierdoor niet altijd de medewerkers die dit het hardst nodig hebben. De oplossing hiervoor is meestal al aanwezig binnen je eigen organisatie. Daarnaast zijn de medewerkers die dit het hardst nodig hebben vaak niet op dezelfde manier gemotiveerd om aan hun gezondheid te werken.

### Een oplossing: De verbinder

Een verbinder kan gezien worden als persoon die invloed heeft op specifieke onderwerpen en deze kennis/inzichten ook weet te delen met anderen. Deze persoon weet normaliter snel informatie te delen, wat gunstig kan zijn voor jouw vitaliteitsprogramma. De belangrijkste kenmerken van een opinieleider verlopen, zoals Katz uiteenzet, via drie lijnen:<sup>15</sup>

- Wie iemand is: denk hierbij aan persoonlijke en demografische kenmerken
- Wat iemand weet: kennis, expertise en het vermogen om informatie te delen
- Wie iemand kent: deze kenmerken zijn gerelateerd aan de positie van de betreffende persoon in het netwerk

*Als de verbinder wordt gevonden en betrokken bij de inhoud van het vitaliteitsprogramma, kan deze op een eenvoudige manier zorgen voor informatieoverdracht.*

Extra

[Volgende stap](#) ➤

# Casus licht interventie

[Terug naar Uitvoering \(het proces\)](#) ↩

[Terug naar hoofdmenu](#) ↩

**Voldoende en goed licht voor iedereen gedurende de werkdag.**

**Als je nadenkt over het aanbod voor je vitaliteitsprogramma, denk je wellicht al snel aan workshops, trainingen en/of webinars. Er zijn echter veel meer manieren of voorbeelden om aan vitaliteit te werken. Denk hierbij aan 'laagdrempelige' acties zoals vragen hoe het met iemand gaat of aanpassingen aan huidige werkzaamheden, zoals wandelend vergaderen in plaats van zitten (zie de volgende casus). Zorgen voor voldoende en goed licht op de werkvloer is hier ook een voorbeeld van.**

**Praktijk casus** ➤

## Licht

Onze interne klok speelt een belangrijke rol in onze gezondheid. Zo beïnvloedt deze bijvoorbeeld ons immuunsysteem en verschillende hormonale processen.

Als de interne klok verstoord is, neemt de kans op gezondheidsgerelateerde klachten toe. Goed (dag)licht is essentieel voor deze interne klok. Maar waarom?

Onze interne klok is niet precies 24 uur. Dit verschilt per persoon. Bij sommigen is dit iets minder of juist net iets meer dan 24 uur. De interne klok moet elke dag dus gekalibreerd worden om goed te kunnen functioneren, en daar hebben we het daglicht voor nodig. Het type licht en het tijdstip wanneer we dit binnenkrijgen zijn daarin essentieel.



### De ochtend

In de ochtend zijn wij gebaat bij blauw helder licht. Dit ochtendlicht zorgt ervoor dat onze interne klok gekalibreerd wordt. Dit is van essentieel belang om verschillende lichamelijke processen goed te laten verlopen. Slaap is hier een belangrijk voorbeeld van. Je interne klok moet immers weten wanneer je moet gaan slapen, en ochtendlicht speelt hier dus een belangrijke rol in.



### De avond

In de avond moeten we juist blauw licht vermijden. Je lichaam bereidt zich namelijk voor om te gaan slapen, en blauw licht geeft het signaal om wakker te zijn. Het is daarom dus belangrijk dat je jezelf 's avonds zo min mogelijk blootstelt aan blauw licht. Zorg op deze momenten voor oranje, warm licht en beperk je schermtijd.

Bovenstaande kennis heb je nodig om bewustwording te creëren, maar hoe vertaal je dit in een concrete interventie op de werkvloer en hoe implementeer je dit?

**Zelf aan de slag!** ➤

# Zelf aan de slag

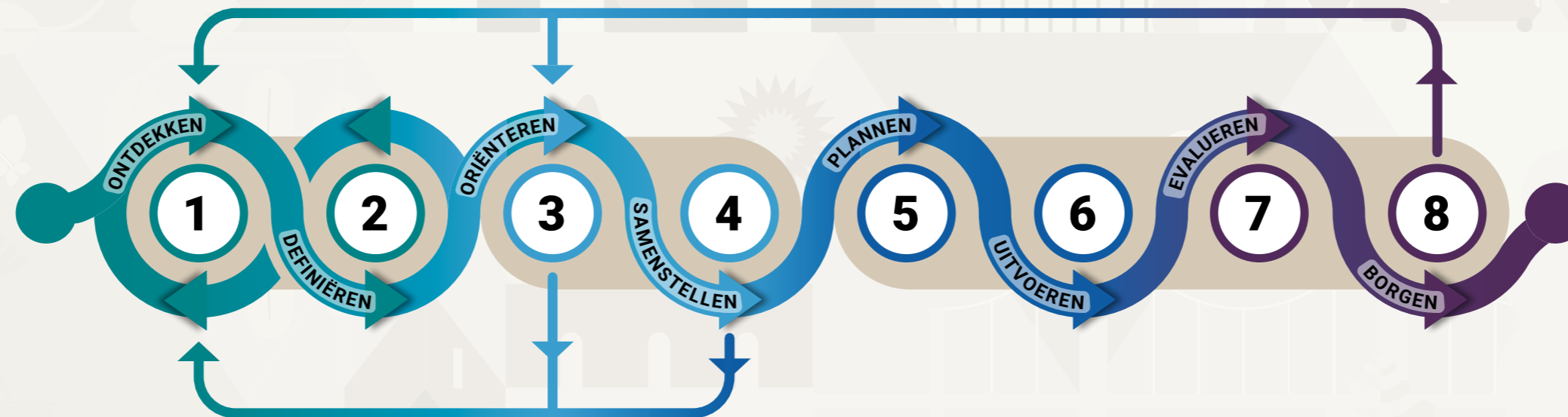
## Interventie: Voldoende en goed licht voor iedereen gedurende de werkdag

Goed en voldoende licht is belangrijk en heeft een positief effect op je gezondheid. Alle medewerkers hebben hier baat bij. In dit praktijkvoorbeeld nemen je aan de hand van onze werkwijze mee in hoe je de interventie: 'Voldoende en goed licht voor iedereen gedurende de werkdag' kunt implementeren. In deze interventie staat het delen van kennis en het herinrichten van de werkplek centraal.

1. Na het verkrijgen van informatie over de invloed van licht op gezondheid, heb je de werkvloer geobserveerd. Hierbij merkte je op dat medewerkers onvoldoende natuurlijk (ochtend)licht ontvangen, bureaus niet in de buurt van het raam staan en ze slechts sporadisch naar buiten gaan.
2. Ondanks dat de organisatiedata (MTO) en andere vragenlijsten (de BRAVO Company Check) geen directe causale aanwijzingen geven over blootstelling aan onvoldoende natuurlijk licht als probleem, ben je op basis van literatuur en voorbereidend werk overtuigd van de waarde van voldoende natuurlijk licht, waarbij je voldoende onderbouwde aangrijpingspunten ziet.
3. Vanwege de gezondheidsvoordelen en de beperkte kosten van de interventie, concludeer je dat deze een hoge prioriteit heeft.
4. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat ze onvoldoende kennis hebben over het onderwerp en de gezondheidsvoordelen ervan. Bovendien zijn de werkplekken zo ingericht dat medewerkers geen mogelijkheid hebben om dicht bij een raam te zitten.
5. Je gaat verschillende acties uitzetten die onderdeel uitmaken van je interventie. Je start een **bewustwordingscampagne** via diverse communicatiekanalen, zoals nieuwsbrieven en infographics. De planning hiervan is opgenomen in je algehele jaarplanning. In overleg met leidinggevenden en huisvesting besluit je de werkplekken opnieuw in te richten, waarbij de medewerkers een actieve rol krijgen. Dit vergroot het eigenaarschap van de interventie en ze kunnen het aanpassen zodat het perfect op hen aansluit.
6. De verschillende acties worden uitgevoerd, en je houdt bij hoe medewerkers reageren op de interventie. Je blijft in contact met de verbinders en verzamelt input voor je procesevaluatie(s).
7. Naast de informatie die je tussentijds voor de procesevaluatie hebt verzameld, ga je nu kijken naar de effectevaluatie. De uitkomstmaten die je hiervoor gaat bekijken, heb je al bepaald en zijn afhankelijk van wat je in kaart wilt brengen. Voorbeelden van uitkomstmaat/vragen waar je naar kunt kijken:
  - Hoe hebben de medewerkers de interventie ervaren?
  - Wat was het bereik van de interventie? Hoeveel medewerkers zijn daadwerkelijk meer naar buiten gegaan of dichter bij een raam gaan zitten?
  - Wat waren de succesfactoren van deze interventie?
8. Aan de hand van de borgingstool, die verderop in dit document wordt toegelicht, bekijk je als laatste stap wat er nodig is om deze interventie goed te borgen. De acties die nog nodig zijn, neem je mee naar het volgende projectjaar/-cyclus.

# Praktijk casus

Interventie: Voldoende en goed licht voor iedereen gedurende de werkdag



- 1 Na het verkrijgen van informatie over de invloed van licht op gezondheid, heb je de werkvloer geobserveerd. Hierbij merkte je op dat medewerkers onvoldoende natuurlijk (ochtend)licht ontvangen, bureaus niet in de buurt van het raam staan en ze slechts sporadisch naar buiten gaan.
- 2 Ondanks dat de organisatiedata (MTO) en andere vragenlijsten (de BRAVO Company Check) geen directe causale aanwijzingen geven over blootstelling aan onvoldoende natuurlijk licht als probleem, ben je op basis van literatuur en voorbereidend werk overtuigd van de waarde van voldoende natuurlijk licht, waarbij je voldoende onderbouwde aangrijpingspunten ziet.
- 3 Gezien de gezondheidsvoordelen die het kan opleveren en de geringe kosten die de interventie met zich meebrengt besluit je dat deze interventie een hoge prioriteit heeft.
- 4 Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat ze onvoldoende kennis hebben over het onderwerp en de gezondheidsvoordelen ervan. Bovendien zijn de werkplekken zo ingericht dat medewerkers geen mogelijkheid hebben om dicht bij een raam te zitten.
- 5 Je start een bewustwordingscampagne via diverse communicatiekanalen, zoals nieuwsbrieven en infographics. De planning hiervan is opgenomen in je algehele jaarplanning. In overleg met leidinggevenden en huisvesting besluit je de werkplekken opnieuw in te richten, waarbij de medewerkers een actieve rol krijgen. Dit vergroot het eigenaarschap van de interventie.

# Bewustwordingscampagne

Ervaar de kracht van daglicht voor een gezonder leven! Ontdek hoe je ochtenden met het juiste licht een boost kunnen geven aan je energie en vitaliteit. 's Avonds? Vermijd blauw licht voor een ontspannen slaaproutine. Ontdek de onderstaande eenvoudige tips voor een gezondere jij!

## Drie stappen voor een gezonder en gelukkiger leven

## 20-20-2 regel

1



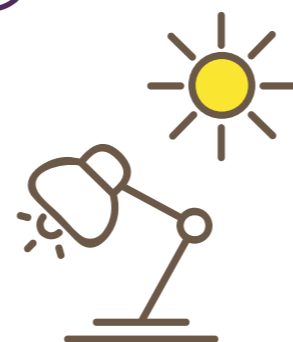
Probeer op een dag zoveel mogelijk buiten te zijn. Zeker in de ochtend.

2



Zorg dat je binnen 1 meter van het raam zit en dat er minimaal 500 lux je ogen bereikt.

3



Installeer elektrische verlichting die daglicht nabootst van zonsopgang tot zonsondergang.



20  
m

Sta na elke 20 minuten schermtijd op



20  
s

om 20 seconden naar buiten te kijken.

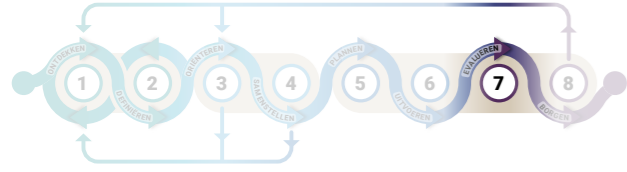


2  
u

Ga elke dag minimaal 2 uur naar buiten, waarvan minimaal 30 minuten in de ochtend.

Informatie met goedkeuring verkregen van de Good Light Group. Kijk voor meer informatie op [goodlightgroup.org](https://goodlightgroup.org)





# (Monitoring &) Evalueren

Stap 7 model

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

Start implementatiefases

Orientatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

➤ **Monitoring & Evalueren**

Borgen

Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**

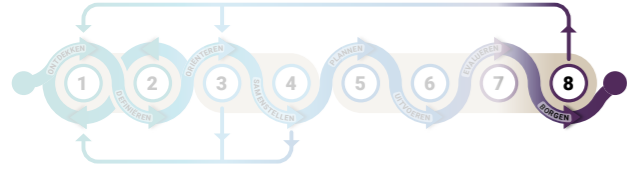


Na de uitvoering van de interventies uit je vitaliteitsprogramma wil je graag weten wat het effect is of, in ieder geval, wat het heeft opgeleverd. Deze informatie is volgens vitaliteitsmanagers belangrijk om relevante stakeholders te laten zien wat het 'nut' is van het programma, wat als onderbouwing kan dienen om verder te gaan met het thema. Dit is vaak ook direct een vraag waar de praktijk tegenaan loopt. "Hoe breng ik het effect van het vitaliteitsprogramma in kaart en welke uitkomstmaten kan ik hier het beste voor gebruiken?"

Een veelvoorkomende reactie is dat de verzuimcijfers hier mogelijk voor gebruikt kunnen worden. Het effect hiervan is echter zeer lastig aan te tonen, omdat dit beïnvloed wordt door veel verschillende factoren. Maar wat kun je dan wel doen?

In stap 7 van het procesmodel nemen we je mee in het monitoren en evalueren van je vitaliteitsprogramma. Zoals eerder aangegeven start je hier niet aan het einde van het programma mee. Het is een onderdeel (implementatiestrategie) dat in stap 4 al op papier wordt gezet. Je wilt immers mogelijk tussentijds nog kunnen bijsturen. We raden in ons procesmodel aan hier uitvoerig bij stil te staan en laten twee werkwijzen zien die hiervoor ingezet kunnen worden, namelijk de procesevaluatie van Movisie en het RE-AIM-model.

[Volgende stap](#) ➤



# Borging – Sustainability

Stap 8 model

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

Start implementatiefases

Oriëntatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

Monitoring & Evalueren

➤ **Borgen**

Borgen – terug naar stap 1 of 3

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**



**Samen met je team en andere leden van je organisatie heb je veel tijd en moeite gestoken in het vitaliteitsprogramma. De mooie initiatieven die dit heeft opgeleverd, wil je niet van de één op de andere dag kwijtraken. Een belangrijke stap hierin is de borging. Om dit beter te duiden, hebben we gebruikgemaakt van de definitie van Scheirer en Dearing, die als volgt luidt:**<sup>22</sup>

*“De voortdurende inzet van programmaonderdelen met voldoende intensiteit voor het blijvend behalen van gewenste programmadoelen en resultaten voor de doelgroep.”*

## Waarom is het belangrijk?

Alle middelen die geïnvesteerd zijn in het programma wil je niet verloren laten gaan. De kans is altijd aanwezig dat het programma om verschillende redenen op een andere wijze gecontinueerd moet worden. Uit onderzoek van Scheider blijkt dat tussen de 40% en 60% van de gezondheidsprogramma's minstens één component 1-6 jaar na implementatie behouden blijft. Dit is een laag percentage, wat de noodzaak van een goed doordachte borging benadrukt en het belangrijk maakt om er uitvoerig aandacht aan te besteden.

## Hoe pak je dit aan?

De borging ontstaat niet vanzelf. Hier moet je, net als bij de overige stappen, aandacht aan besteden. The Center for Public Health Systems Science (CPHSS), heeft hiervoor een tool ontwikkeld. Deze tool maakt inzichtelijk hoe duurzaam je programma momenteel is en aan welke onderdelen je dus extra aandacht moet besteden. In totaal bestaat het uit acht onderdelen, waarvan wij zeven onderdelen hebben geselecteerd en verwerkt in een checklist.<sup>10, 23</sup>

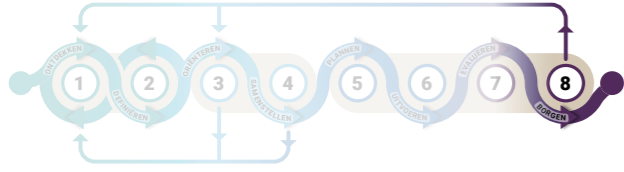
Wij raden je aan om de checklist door verschillende direct betrokkenen te laten invullen. Zij kunnen mogelijk andere aandachtsgebieden identificeren die relevant zijn.

### **Let op!**

*De checklist kan voor twee doeleinden worden ingezet: om de borging van individuele interventies na te gaan of om de borging van je gehele vitaliteitsprogramma in kaart te brengen.*

## Tool

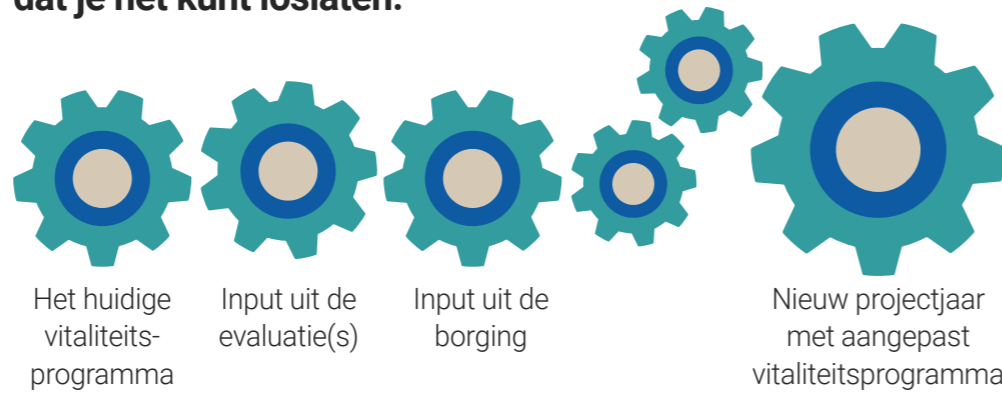
**Volgende stap** ➤



# Borging – Terug naar Stap 1 of 3

Stap 8 model

Stap 8 is afgerond en je hebt informatie verzameld over de borging van je vitaliteitsprogramma. Samen met de gegevens uit je evaluatie weet je nu wat je moet doen. Je hebt namelijk specifieke informatie verkregen waarmee je wijzigingen in je vitaliteitsprogramma kunt doorvoeren. Dat je na hebt gedacht over de borging wil dus niet zeggen dat je het kunt loslaten.



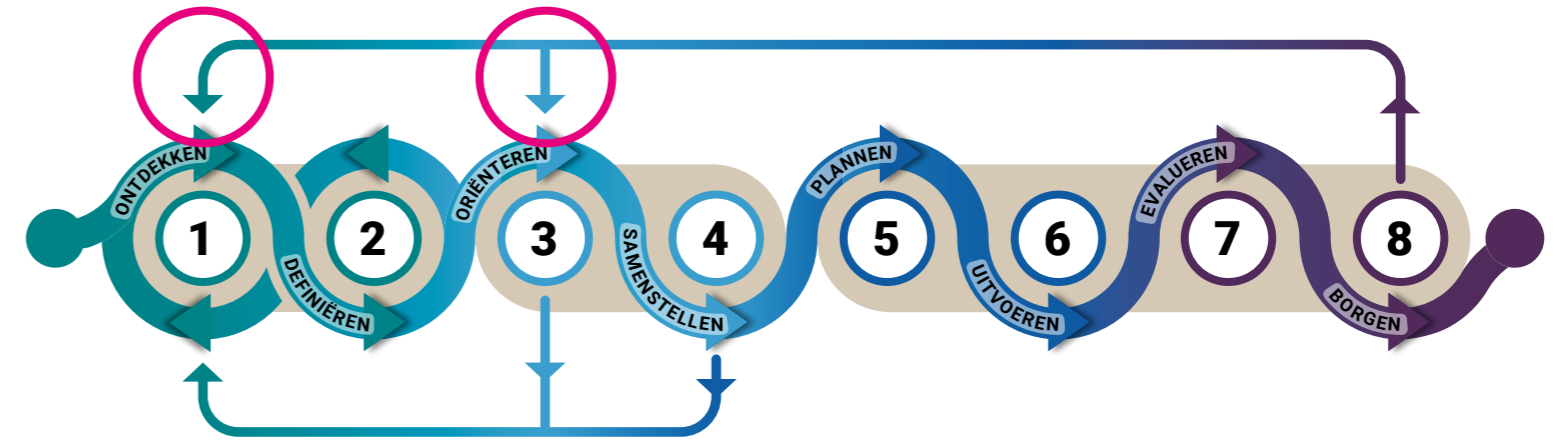
Zoals de afbeelding laat zien, ontbreken nog aanpassingen aan je vitaliteitsprogramma op basis van de input uit evaluaties en borging om door te gaan naar een nieuwe projectfase.

## Wat nu?

Om verder te gaan zijn er twee opties.

### Optie 1: Ga terug naar Stap 1

Er hebben veel veranderingen plaatsgevonden, waardoor het onduidelijk is waar precies op ingespeeld moet worden. Je probleemanalyse is niet meer up-to-date. Zijn de interventies



nog de juiste oplossingen? Het lijkt alsof je opnieuw moet beginnen, maar dat is niet zo. Je ervaring helpt je deze stappen sneller te doorlopen en de informatie uit je evaluatie en borging geeft je een voorsprong.

### Optie 2: Ga terug naar Stap 3

Het ontdekken en definiëren van het probleem is niet nodig, want dit is nog steeds helder en relevant. Start direct met Stap 3, de oriëntatie, om de behoeften van de medewerkers in kaart te brengen. Gebruik de waardevolle informatie uit de evaluatie en borging voor je geüpdatete vitaliteitsprogramma, oftewel Vitaliteitsprogramma 1.0.

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

Start implementatiefases

Oriëntatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

Monitoring & Evalueren

Borgen

➤ **Borgen – terug naar stap 1 of 3**

Afsluiting

**Terug naar hoofdmenu**



**Volgende stap** ➤

# Afsluiting

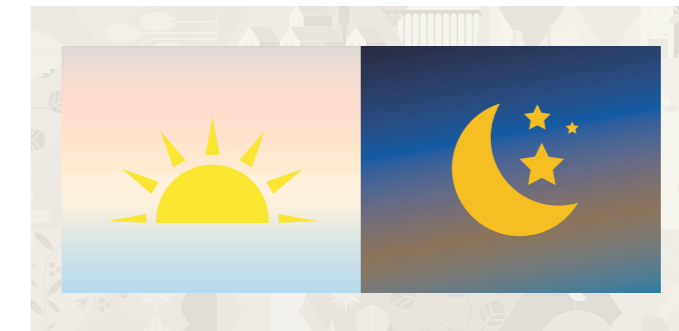
## Korte terugblik

We realiseren ons dat de praktijk weerbarstiger is dan slechts doorlopen van een stappenplan van A tot Z. De stappen in het door ons gepresenteerde model laten echter zien dat ze op een eigen, flexibele manier kunnen worden doorlopen. Je kunt bekijken wat jouw vitaliteitsprogramma nu nodig heeft en deze informatie uit het document halen. Houd hierbij rekening met je eigen context en reflecteer op de algemene belemmerende en bevorderende determinanten die je in dit document kunt vinden. Dit kunnen mogelijk belangrijke aandachtspunten voor jou zijn.

## Introductie praktijkverhaal

Het praktijkverhaal waarmee we dit document afsluiten, sluit mooi aan op de bovenstaande samenvatting. Monique Boetzkes, HR-manager van Arte, neemt je mee in de wereld van natuursteen en laat zien hoe zij vitaliteit op de werkvloer benaderen. Waarschijnlijk herken je elementen uit dit document, wat zeer positief is, en hopelijk raak je geïnspireerd door deze voorbeelden.

Lees ter inspiratie nogmaals de casussen door:



[Terug naar start](#) >

[Door naar praktijkverhaal](#) >

Ontdekken & Achterhalen

Definiëren

Ontdekken & Definiëren -  
Missie en visie

Start implementatiefases

Oriëntatie & Inzichtfase

Samenstellen & Ontwerp

Samenstellen & Ontwerp  
gedragsverandering

Samenstellen & Herontwerpen

Planning

Uitvoeren/implementeren  
& veranderen

Monitoring & Evalueren

Borgen

Borgen – terug naar stap 1 of 3

> Afsluiting

Terug naar hoofdmenu



# Het vitaliteitsbeleid bij Arte Helmond

## Doe een MTO en PMO en ga aan de slag

**Salades. Lunchpakket om te wandelen. Beloningen voor stappen zetten. Psychische hulp bij problemen. En nog veel meer. De bijna 100 medewerkers van Arte in Helmond krijgen het allemaal. Gratis. Onder het motto: zorg goed voor je medewerkers, dan zorgen zij goed voor jou. Zit er een groot plan achter? Nee, maar wel een consequente vitaliteitsaanpak op basis van MTO en PMO. Hoe doen ze het? En kunnen andere organisaties dit ook? Arte's HR-manager Monique Boetzkes vertelt.**

Wij willen de wereld een beetje mooier maken. En verder maken we duurzame keukenbladen van topkwaliteit. Gekke volgorde misschien, maar dit is zoals wij in het leven staan. Hier bij Arte staan maatschappelijk engagement en betrokkenheid met elkaar en anderen voorop. Geen mooie verhalen voor de commercie, maar intrinsieke motivatie die in dit hele bedrijf en in al onze activiteiten te voelen is. Die levenshouding komt vanuit onze oprichter Hugo van Osch. Toen hij dit bedrijf in 1995 samen met drie anderen startte was zijn ambitie niet alleen om kwalitatief betere natuurstenen keukenbladen te maken. Hij vond ook dat het milieuvriendelijker kon, met meer oog voor mens en maatschappij en onder betere arbeidsomstandigheden voor werknemers in de hele keten, van Helmond tot in de steengroeve. Toen ik zelf bijna 13 jaar geleden als HR-manager bij dit bedrijf kwam, kon ik het ook haast niet

geloven. Maar dit oprechte engagement, die intrinsieke motivatie, is tot op de dag van vandaag overal in dit bedrijf aanwezig. Ik noem het inmiddels: het Arte-hart. Als je dat voelt, dan pas je als werknemer perfect bij dit bedrijf.

### Medewerkers

Arte maakt hoogwaardige werk- en keukenbladen op maat voor onder andere keukenwinkels, horecagelegenheden, hotelketens, architecten en bouwbedrijven. Dit doen we met een kleine 100 medewerkers in een moderne fabriek die deels is gerobotiseerd, maar waar ook ouderwets handwerk en vakmanschap plaatsvindt. Ons personeelsbestand bestaat uit twee groepen van ongeveer gelijke grootte. In de productie werken vooral mannen en één vrouw. Zij zijn meestal mbo-geschoold en worden intern verder opgeleid. Een deel werkt handmatig met kleine machines voor bijvoorbeeld verlijmen, polijsten en eindcontrole. Anderen werken als machineoperators, buitendienstmonteurs of in het magazijn of technische dienst. De tweede groep zijn onze mensen op kantoor. Iets meer vrouwen dan mannen, en veel duofuncties die door parttimers worden ingevuld. We bieden hen veel ruimte om zelf te bepalen hoeveel uur ze willen werken en op welke dagen en tijden. Zo maken we matches van mensen die elkaar aanvullen. In totaal bestaat ons personeel voor activiteiten hebben ondernomen. Maar over het algemeen

START

MENU

Introductie

Uitleg model

Onderliggende modellen

Onderzoekresultaten

Het model


▶ **Praktijk verhaal**

DE STAP naar gezonder op het werk

Info cursusaanbod

Literatuurlijst

[Lees verder](#) ▶



hebben we onder andere Poolse medewerkers in dienst, die we specifiek hebben aangetrokken voor hun specialistische ervaring in buitenlandse steengroeves.

## Mooie cijfers

Dat veel medewerkers zich prettig voelen in ons bedrijf, zou je mogen afleiden aan onze mooie personeelscijfers. Ons verzuimpercentage lag de afgelopen jaren iets boven de 2 procent, ten opzichte van het landelijk gemiddelde van ongeveer 4 procent. Het verloop is bij ons gemiddeld 7 procent, landelijk 12 procent. En op medewerkerstevredenheid scoren we een 8,5. Ruim boven het landelijk gemiddelde van 7,4. De tendens van de laatste jaren is dat deze cijfers elk jaar iets beter worden. Komt dit door de vitaliteitsmaatregelen, die we de afgelopen jaren steeds meer hebben ingevoerd? Dat kan ik niet één-op-één bewijzen. Voor een groot deel komen de mooie cijfers waarschijnlijk omdat we hier al vanaf de start goed voor elkaar zorgen. Arte heeft nog echt de kenmerken van een familiebedrijf: dicht bij, met en voor elkaar. Goed samenwerken met veel verantwoordelijkheidsgevoel is hier echt een ding. Hierdoor is het verzuim lager. Want iedereen beseft dat je collega's er last van hebben als je niet komt werken, hoewel we dat nooit uitspreken. Medewerkers blijven ook langer bij ons werken en kijken niet constant of het gras ergens groener is. Dat vind ik bijzonder. In Helmond moeten we qua werkgelegenheid flink opboksen tegen Eindhoven. Als onze mensen voor het geld zouden kiezen kunnen ze daar zo terecht. En toch doen ze dat vrijwel niet.

## Op de eerste plek

Ik denk dat onze mooie personeelscijfers vooral komen door het feit dat onze mensen zich gewaardeerd voelen en dat er veel aandacht is voor hun welzijn. Het verhoogt hun betrokkenheid en zorgt ervoor dat ze bij ons willen blijven. Dat ze kunnen 'aarden' in ons bedrijf, zoals we dat hier in Helmond zeggen. We stralen dit in onze employer branding ook naar buiten uit. Arte staat in deze regio bekend om ons goed werkgeverschap en ons maatschappelijk engagement. Het Arte-hart. Hierdoor is het voor ons voor de meeste functies nog steeds niet heel moeilijk om aan nieuwe werknemers te komen. Bij Arte gaan we heel ver in het goed zorgen voor onze medewerkers. Ik zeg altijd: als je het aandurft om jouw medewerker op de eerste plek te zetten, dan zet hij vanzelf jouw klant op de eerste plek. Het succes van je bedrijf komt pas als je medewerkers tevreden zijn. Niet omgekeerd.

## Saladebar

Met de intrinsieke motivatie om goed voor onze mensen te zorgen groeide het laatste decennium ook de aandacht voor de duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van onze medewerkers. De inspiratie daarvoor kwam en komt nog steeds uit ons medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en het preventief medisch onderzoek (PMO). Deze onderzoeken worden wisselend om de paar jaar gehouden. Uit het eerste PMO na mijn komst bij Arte bleek direct dat onze mensen niet erg gezond aten. De friteuse in onze kantine maakte overuren, het leek wel de snackbar om de hoek. Maar hoe zorg je dat mensen verantwoorde keuzes gaan maken zonder dat je als kleuterjuf moet gaan optreden? De friteuse verbieden was geen optie, want de verboden vrucht trekt.

 START

 MENU

Introductie

Uitleg model

Onderliggende modellen

Onderzoekresultaten

Het model

 **Praktijk verhaal**

DE STAP naar gezonder op het werk

Info cursusaanbod

Literatuurlijst

[Lees verder](#) 

START

MENU

Introductie

Uitleg model

Onderliggende modellen

Onderzoekresultaten

Het model

▶ **Praktijk verhaal**

DE STAP naar gezonder op het werk

Info cursusaanbod

Literatuurlijst

Daarom stelde ik de directie voor: zullen we een saladebar starten, naast het gewone aanbod? Heel veel vertrouwen was er niet in dit idee ('Je krijgt onze mensen niet aan de sla'), maar we besloten het toch als experiment uit te voeren. Een maand lang. Met een kwantitatieve doelstelling: als de helft van de medewerkers één keer per week een salade eet, dan is het geslaagd. De salade werd gratis aangeboden. Alleen de toppings op de salade zoals ei, vis en spek moesten de medewerkers betalen. Voor de uitvoering van het plan heb ik spullen geleend, gingen we zelf boodschappen doen, komkommers snijden en bakjes vullen. Het was een doorslaand succes. Binnen drie dagen zat iedereen aan de sla. Na een maand konden we het niet meer aangevoerd krijgen. En ineens bleek de friteuse de helft van de tijd uit te staan. De doelstelling was ruimschoots gehaald en de saladebar werd een blijvertje. Iedereen eet nu salades, soms nog met een kroketje erbij. Friet is helemaal uit het assortiment verdwenen, want niemand kocht het meer. En het mooiste is: wij hebben als HR-afdeling en management niets opgelegd. Onze mensen hebben het zelf bepaald. Zij hebben de keuze gemaakt om gezonder te eten. Wij hebben het alleen aangeboden.

## Lunchwandelen

Het MTO en PMO bleken een bron van inspiratie voor vitaliteit. Uit het PMO kwam bijvoorbeeld ook dat onze medewerkers te weinig bewegen. Niet onze productiemedewerkers, want die zijn de hele dag fysiek in de weer, maar onze mensen op kantoor. Speciaal voor hen introduceerden we lunchwandelen. Zij konden zich van

tevorens aanmelden en haalden rond het middaguur een gratis lunchpakketje op, met daarin een broodje gezond en een flesje water, om tijdens het wandelen te nuttigen. Uiteindelijk gingen steeds meer medewerkers wandelen tijdens de lunch, zelfs zonder een lunchpakketje aan te vragen. Inmiddels is lunchwandelen a way of life geworden in ons bedrijf. Het gratis lunchpakket was dus ook weer een zwengel om een vitaliteitsverbetering op gang te brengen, net zoals de saladebar. Overigens bieden wij vanaf de start van dit bedrijf alle kantineproducten tegen kostprijs aan. Een broodje kaas is dus net zo duur als wanneer je het thuis zou kopen. Het is een hele mooie arbeidsvoorwaarde die weliswaar wat kost, maar ontzettend belangrijk is voor het welzijn van onze medewerkers. We hebben met onze interieurontwerpers en andere collega's zelfs de hele kantine opgepimpt en zelf geschilderd, zodat het eruitziet als een gezellige lunchroom. Dit doen we allemaal samen.

## Meer uit MTO en PMO

Er kwamen in de loop der jaren nog veel meer vitaliteitsactiviteiten uit de personeelsonderzoeken. Bijvoorbeeld een wandelapp. Die heb ik samen met de organisatie It's my Life geïntroduceerd. Uit het PMO van drie jaar geleden bleek dat onze kantoormedewerkers nog steeds te veel zittende minuten hadden. De wandelapp houdt bij hoeveel stappen je zet. Op basis van het aantal stappen krijg je zogenaamde Fitcoins die je kunt besteden in winkels. In ons geval zijn het vooral dingen die jouw welzijn verhogen zoals een groente- of fruitpakket voor thuis, een bioscoopavondje of bezoekje aan de sauna. Ook kunnen deelnemers sparen voor cadeaubonnen voor de bouwmarkt of Rituals. Voor elke duizend stappen verdien je één Fitcoin. Een fruitpakket voor thuis kost bijvoorbeeld 250 Fitcoins. Hiervoor moet je dus 250.000 stappen zetten. Onze medewerkers zitten gemiddeld op 7000 stappen per dag. Dit wandel je dus in een paar weken bij elkaar. De wandelapp wordt enorm gewaardeerd.



[Lees verder](#) >

 **START** **MENU**[Introductie](#)[Uitleg model](#)[Onderliggende modellen](#)[Onderzoekresultaten](#)[Het model](#)[▶ \*\*Praktijk verhaal\*\*](#)[DE STAP naar gezonder op het werk](#)[Info cursusaanbod](#)[Literatuurlijst](#)

Soms doen we zelfs een challenge, waarbij we samen stappen sparen voor een goed doel. De kosten zijn heel beperkt en ook mijn eigen tijdsbesteding is minimaal. Ik heb er samen met onze marketingafdeling alleen maar wat aandacht aan hoeven geven. Een vitaliteitsmaatregel kan dus heel makkelijk worden ingevoerd. Zo organiseren we tegenwoordig vitaliteitsgesprekken: spellen met groepen medewerkers over wat vitaliteit voor hen betekent. Ook houden we eens per twee maanden een workshop. Die mag iedereen die dat wil volgen. Het is elke keer een onderwerp binnen de Bravo-thema's: Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning. Ook deze workshops zijn een goede manier om ons vitaliteitsbeleid meer input te geven.

### **Consequente aanpak**

Inmiddels werken we bij Arte continu en op vele vlakken aan de duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling en motivatie van onze medewerkers. Dit doen we door een gezonde levensstijl te bevorderen, ze op te leiden en actief te betrekken bij de koers van ons bedrijf. Onze vitaliteitscirkel omvat intussen heel veel verschillende activiteiten en maatregelen: van ergonomische bureaus, thuiswerkmogelijkheden en een biodiversiteitstuin met picknicktafels tot fiscale fietsenregeling, ontbijtbijeenkomsten en hulp bij mantelzorgtaken. Vrijwel alles komt voort uit de periodieke MTO's en PMO's. Zo ook het besluit om de formele functioneringsgesprekken te vervangen door een informeler personeelsgesprek, natuurlijk wandelend. Ook hebben we naar aanleiding

van een MTO geen traditionele leidinggevendenden meer, maar een aantal mensen met een meer coördinerende rol. En ook dit heeft het welzijn, werkplezier én het verantwoordelijkheidsgevoel van onze mensen aanzienlijk verhoogd. Al onze activiteiten op het gebied van vitaliteit lijken op het eerste oog misschien ad-hoc, maar ze zijn het dus niet. Ze vinden bijna allemaal hun oorsprong in de resultaten van de MTO's en PMO's en worden op directieniveau bovendien voorzien van KPI's, die direct gekoppeld zijn aan onze bedrijfsfilosofie en doelstellingen. Achter het vitaliteitsbeleid van Arte zit dus geen duimendik plan dat van tevoren helemaal is uitgedacht. Maar het is wel een consequente aanpak op basis van feiten en data, waar alles een haakje heeft met de missie en visie van ons bedrijf en het welzijn van onze mensen.

### **Kosten en baten**

Nu is de vraag natuurlijk: wat kost vitaliteit? Dat valt mee. Het gratis aanbod in de saladebar betreft inkoopkosten, die deels worden gecompenseerd doordat andere producten minder worden gegeten. Ditzelfde geldt voor de wandel-lunchpakketjes. Deelname aan de wandelapp kost 25 euro per medewerker per jaar, en bijeenkomsten en workshops kosten ook niet de wereld. Veel andere maatregelen en voorzieningen in onze vitaliteitscirkel horen bij vrijwel alle bedrijven tot de gangbare personeelskosten. We zijn dit jaar wel gestart met een voorziening die mogelijk duurder zal uitvallen: Open Up. Uit ons laatste PMO kwam dat onze medewerkers, net als werknemers in heel Nederland, de laatste jaren meer mentale problemen hebben door



[Lees verder](#) 





START



MENU

Introductie

Uitleg model

Onderliggende modellen

Onderzoekresultaten

Het model

► **Praktijk verhaal**

DE STAP naar gezonder op het werk

Info cursusaanbod

Literatuurlijst

werkstress, financiële zorgen en privésituaties zoals een echtscheiding, opvoeding en leefstijl of gezondheid. Via een externe partij maken wij gebruik van het Open Up-platform waar onze mensen bij dit soort problemen hulp van een coach of psycholoog kunnen krijgen, gratis en zonder tussenkomst of kennis van de werkgever. Zo'n maatregel is duurder dan wat we tot nu toe aan vitaliteitsactiviteiten hebben ondernomen. Maar over het algemeen hoeft vitaliteit de werkgever niet veel geld en tijd te kosten. Dus ook voor mkb-bedrijven zoals wij is het haalbaar en betaalbaar om goed voor je mensen te zorgen. Ik kan onze mooie cijfers op het gebied van medewerkerstevredenheid en verzuim niet rechtstreeks toeschrijven aan onze vitaliteitsmaatregelen. Dit valt namelijk niet echt te meten. Maar dat de tendens in de cijfers positief is, ongeveer gelijklopend met onze inspanningen op het gebied van vitaliteit, kan haast geen toeval zijn. En dan betaalt het geld, dat we in vitaliteit hebben gestoken, zich dubbel en dwars uit in lager verzuim, hogere tevredenheid en meer welzijn en betrokkenheid van onze medewerkers. De kosten-batenanalyse is dus een no-brainer, eigenlijk.

### **Wil je meer weten over de praktische vitaliteitsaanpak van Arte?**

**Monique Boetzkes nodigt elke ondernemer of HR-manager graag uit in de Arte lunchroom om met haar een salade mee te prikken.**

### **Tips**

Wat ik andere ondernemers en HR-managers aanraad die ook met vitaliteit willen beginnen of hun huidige vitaliteitsprogramma willen verbeteren? Een aantal dingen:

- Investeren in vitaliteit is altijd een goed idee. Want zorg je goed voor jouw mensen, dan zorgen ze goed voor jou.
- Maak het niet te groot. Je hoeft niet eerst een duimendik vitaliteitsplan te maken. Begin gewoon, bijvoorbeeld op basis van een MTO en PMO.
- Vitaliteitsmaatregelen zijn makkelijker en goedkoper dan je denkt.
- Beloningen werken altijd, zoals onze wandelapp.
- Ga niet als een kleuterjuf ongezonde dingen verbieden, maar maak gezonde alternatieven aantrekkelijker. Dan kiezen jouw mensen zelf.
- Communiceer positief dat je een bepaalde maatregel neemt in het kader van jullie vitaliteitsbeleid. Communiceer ook als iets niet werkt.
- Betrek altijd andere relevante partijen bij jouw ideeën om draagvlak te creëren, zoals de OR, arbodienst of bepaalde managementlagen.
- Probeer uit te vinden hoe er op de werkvloer echt over een vitaliteitsmaatregel wordt gedacht. Loop eens een rondje in je bedrijf en praat met je mensen.
- En vooral: lees deze handleiding goed door en doe er je voordeel mee!

**Ga verder naar:**

[DE STAP naar gezonder op het werk](#) ►

[Info cursusaanbod](#) ►

# Samen stappen zetten naar een vitale organisatie!

## Het belang voor organisaties om zich aan te sluiten bij het netwerk 'DE STAP naar gezonder op het werk'

Aansluiten bij het netwerk 'DE STAP naar gezonder op het werk' biedt organisaties veel voordelen. Het versterkt de positie als aantrekkelijke werkgever, essentieel voor talentbehoud en -aantrekking. Investeren in medewerker-vitaliteit straalt duurzaamheid uit naar klanten en positioneert de organisatie als vooruitstrevend en zorgzaam. Vitale medewerkers zijn minder vaak ziek en meer betrokken, wat leidt tot kostenbesparingen en betere bedrijfsresultaten.

## Mogelijkheden voor werkgevers om ruimte te bieden aan medewerkers voor vitaliteit

Werkgevers kunnen medewerkers op diverse manieren ondersteunen bij hun vitaliteit. Flexibele werktijden en thuiswerkmogelijkheden bevorderen een gezonde werk-privébalans. Stimuleer beweging met bijvoorbeeld WorkWalks en zorg voor open communicatie. Het netwerk 'DE STAP naar gezonder op het werk' biedt inzicht in welke interventies het beste werken, voor wie en hoe deze aan te pakken.

## Hoe het netwerk 'DE STAP naar gezonder op het werk' organisaties verder helpt

### Ontmoeten:

- Werkplaats: kijkje in de keuken: Leer van andere organisaties door een kijkje te nemen in hun aanpak voor vitaliteit.
- Agenda regionale en landelijke bijeenkomsten: Bezoek bijeenkomsten om te netwerken en kennis te delen en te halen.

### Ontwikkelen:

- Intervisie bijeenkomsten: Leer van andere professionals door ervaringen en best practices uit te wisselen.
- Kennissessies: Vergroot uw kennis door sessies met experts op het gebied van vitaliteit bij te wonen.

### Ondersteunen:

- Stappenplan implementatie: Volg een duidelijk stappenplan om vitaliteitsinitiatieven effectief te implementeren.
- Toolboxen, methodieken en werkvormen: Maak gebruik van praktische tools en methodieken om vitaliteit te bevorderen.

### Onderzoeken:

- Toegang tot effectieve (beweeg)interventies: Maak gebruik van bewezen interventies om de vitaliteit van uw medewerkers te verbeteren.
- Deelname aan (effect)studie: Neem deel aan studies om de effectiviteit van uw vitaliteitsinitiatieven te meten

Door deel te nemen aan 'DE STAP naar gezonder op het werk', kunnen organisaties concrete stappen zetten richting duurzame vitaliteit. Kijk voor meer informatie op: [paco.destapnaargezonder.nl](https://paco.destapnaargezonder.nl).

START

MENU

Introductie

Uitleg model

Onderliggende modellen

Onderzoekresultaten

Het model

Praktijk verhaal

DE STAP naar gezonder op het werk

Info cursusaanbod

Literatuurlijst



# Cursusaanbod

Ben je naar aanleiding van het lezen van dit document geïnspireerd geraakt en wil je nog meer handvaten om zelf aan de slag te gaan met vitaliteitsvraagstukken? Misschien kan het onderstaande aanbod je dan helpen om jezelf verder te ontwikkelen.



## Innovatiemanager Vitaliteit

Maak jouw vitaliteitsbeleid duurzaam en vermijd losse acties. Deze cursus biedt je direct toepasbare vaardigheden om een weloverwogen plan te ontwikkelen en te implementeren voor de lange termijn.

5- daagse cursus | Eindhoven | [meer info](#)



## Gedragsverandering

Een boeiende cursus waarin de nieuwste inzichten uit de gedragswetenschappen centraal staan. Ontwikkel de vaardigheid om je keuzes te onderbouwen en ga verder dan alleen adviezen.

2- daagse cursus | Eindhoven | [meer info](#)



## Groepsdynamica

Ontdek de kracht van samenwerken in deze cursus. Leer omgaan met uitdagingen zoals weerstand en onbegrip. Ontwikkel de vaardigheid om groepsbehoeften te herkennen, essentieel voor het begeleiden van de groepsontwikkeling naar een hecht team.

1- daagse cursus | Eindhoven | [meer info](#)



## Masterclasses

Ontdek onze Masterclasses vanuit de master Healthy Ageing, toegankelijk voor iedereen met interesse in het thema. Geniet van inspirerende praktijkverhalen en nieuwe onderzoeksinzichten, variërend van de kracht van groen tot vitaliteit en slaap. Samen streven we naar een gezonder Nederland.

Circa 4x per jaar | Eindhoven | [meer info](#)



## Workwalk

Wandelend vergaderen op kantoor bevorderen wordt nu eenvoudig met Fontys. Laat ons jouw organisatie echt in beweging krijgen.

Op aanvraag | Eindhoven | [meer info](#)

START

MENU

Introductie

Uitleg model

Onderliggende modellen

Onderzoekresultaten

Het model

Praktijk verhaal

DE STAP naar gezonder op het werk

[Info cursusaanbod](#)

Literatuurlijst

# Literatuurlijst

 START

 MENU

Introductie

Uitleg model

Onderliggende modellen


Onderzoekresultaten

Het model

Praktijk verhaal

DE STAP naar gezonder op het werk

Info cursusaanbod

 Literatuurlijst

1. Arts, D., Kromkamp, L., & Vos, S. (2019). COMMONS: a board game for enhancing interdisciplinary collaboration when developing health and activity-related wearable devices. In Human-Computer Interaction-INTERACT 2019: 17th IFIP TC 13 International Conference, Paphos, Cyprus, September 2–6, 2019, Proceedings, Part IV 17 (pp. 461-470). Springer International Publishing.
2. Barends, E., & Rousseau, D. M. (2018). Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions. Kogan Page Publishers.
3. Barnett, K. (2011). System members at odds: Managing divergent perspectives in the higher education change process. Journal of Higher Education Policy and Management, 33(2), 131-140.
4. Brug, J., van Assema, P., & Lechner, L. (2017). Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering. Een planmatige aanpak (9e druk). Open Universiteit Nederland.
5. Damschroder, L. J., Reardon, C. M., Widerquist, M. A. O., & Lowery, J. (2022). Conceptualizing outcomes for use with the Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR): the CFIR Outcomes Addendum. Implementation science, 17(1), 7.
6. Damschroder, L. J., Reardon, C. M., Widerquist, M. A. O., & Lowery, J. (2022). The updated Consolidated Framework for Implementation Research based on user feedback. Implementation science, 17(1), 1-16.
7. De Lange, A. H. (2020). *Succesvol ouder worden op het werk?* Positief psychologische perspectieven op zelfmanagement op het werk. Gedrag & Organisatie, 33(3), 184-208.
8. Desing Council (2007). The Double Diamond. Geraadpleegd op 21 december 2023, van <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>.
9. Dona, P. (2020). Aan de slag met duurzame inzetbaarheid: Van dialoog naar rendement (1e druk). Boom.
10. Center for Public Health Systems Scienc. (2023). Short Program Sustainability Assessment Tool. Geraadpleegd op 2 februari 2024, van <https://sustaintool.org/psat/assess/>.
11. Gezondheidsraad (2018). Gezondheid en langer doorwerken (advies). Verkregen op 20-02-2024 via: <https://www.gezondheidsraad.nl/organisatie/leefstijl/documenten/adviezen/2018/06/26/gezondheid-en-langer-doorwerken>
12. Grol, R., Giesen, P., & van Uden, C. (2006). After-hours care in the United Kingdom, Denmark, and the Netherlands: new models. Health affairs, 25(6), 1733-1737.
13. Grol, R., & Wensing, M. (2004). What drives change? Barriers to and incentives for achieving evidence-based practice. Medical Journal of Australia, 180, S57-S60.
14. Liu, W., Sidhu, A., Beacom, A. M., & Valente, T. W. (2017). Social network theory. The international encyclopedia of media effects, 1-12.
15. Katz, E. (1957). The two-step flow of communication: An up-to-date report on an hypothesis. Public opinion quarterly, 21(1), 61-78
16. Kenniscentrum Sport. (z.d.). BRAVO Company Check. Geraadpleegd op 21 februari 2024, van <https://tools.kenniscentrum-sportenbewegen.nl/wp-content/uploads/sites/2/BRAVO-company-check.pdf>
17. Michie, S., Atkins, L., & West, R. (2018). Het gedragsveranderingswiel. 8 Stappen naar succesvolle interventies. Amsterdam University Press.
18. Munir, F., Biddle, S. J., Davies, M. J., Dunstan, D., Esliger, D., Gray, L. J., Jackson, B. R., O'Connell, S. E., Yates, T. & Edwardson, C. L. (2018). Stand More AT Work (SMaRT Work): using the behaviour change wheel to develop an intervention to reduce sitting time in the workplace. BMC public health, 18(1), 319.
19. Program Sustainability Assessment Tool. (z.d.). Short Program Sustainability Assessment Tool. Geraadpleegd op 20 december 2023, van <https://www.sustaintool.org/wp-content/uploads/2023/12/Short-PSAT-with-Scoring.pdf>.
20. Robinson Jr, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. Strategic management journal, 9(1), 43-60.
21. Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th edition). Free Press.
22. Scheirer, M. A., Dearing, J.W. (2011). An agenda for research on the sustainability of public health programs. Am. J. Public Health 101:2059–67.
23. Shelton, R. C., Cooper, B. R., & Stirman, S. W. (2018). The sustainability of evidence-based interventions and practices in public health and health care. Annual review of public health, 39, 55-76.
24. Strijk, J. E., Wendel-Vos, G. C. W., Picavet, H. S. J., Hofstetter, H., & Hildebrandt, V. H. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen, 93(1), 32-40.
25. Ten Have, W., Huijsmans, A., Oo, M., & Have, S. T. (2018). Verandermanagement veranderd: 18 ideeën over veranderen getoetst. Boom.
26. The Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR) 2.0. (2022). Adapted from "The updated Consolidated Framework for Implementation Research based on user feedback," by Damschroder, L.J., Reardon, C.M., Widerquist, M.A.O. et al., 2022, Implementation Sci 17, 75. Copyright by The Center for Implementation. <https://thecenterforimplementation.com/toolbox/cfir>
27. Van't Veer, J., Wouters, E., Veeger, M., & van der Lugt, R. (2020). Ontwerpen voor zorg en welzijn. Coutinho.
28. Van Vuuren, T. (2019). Een leven lang vitaal in het onderwijs: Gezond, productief en met plezier (blijven) werken. Paca.
29. Wensing, M. J. P., & Grol, R. P. T. M. (2017). Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg (7e druk). Bohn Stafleu van Loghum.