

# **Wat bedrijven beweegt**

**GOEDE PRAKTIJKEN VAN GEZOND ONDERNEMEN**

# **Wat bedrijven beweegt**

**GOEDE PRAKTIJKEN VAN GEZOND ONDERNEMEN**





# Duurzaam ondernemend

## WAT BEDRIJVEN BEWEEGT

**In Nederland en veel andere Europese landen stijgt de gemiddelde leeftijd van medewerkers met rasse schreden. Dat is het onvermijdelijke en logische gevolg van de geboortedaling de afgelopen decennia. Omdat deze trend zich doorzet, zullen bedrijven over vijf tot tien jaar de grootste moeite hebben om met een vitale werknemerspool het werk te klaren. De strijd om jonge nieuwe medewerkers is daardoor hevig. Deze (internationale) concurrentie op de arbeidsmarkt zal de komende jaren alleen maar toenemen. Maar naast werving van vitaal personeel volgen steeds meer bedrijven ook een andere strategie om vitaal te blijven: gezond ondernemen. In de kern komt het neer op bevorderen en behouden van de goede gezondheid van werknemers. Van alle werknemers, door alle levensfasen heen. Een logische keus want alleen gezonde bedrijven kunnen duurzaam blijven ondernemen.**

**M**ove Europe is een Europese campagne met als doel werkgevers bewust te maken van het belang van aandacht voor gezondheidsbevordering op de werkplek. TNO organiseert de campagne in samenwerking met het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). De campagne besteedt specifieke aandacht aan de leefstijlthema's gezonde voeding, beweegstimulering, niet roken en preventie van stress.

In Nederland liep de campagne van voorjaar 2007 tot april 2009. Belangrijkste onderdeel was de selectie van bedrijven die een goed voorbeeld zijn van gezond ondernemen.

### Selectiecriteria

Bedrijven en organisaties konden zich vrijwillig aanmelden voor een 'company health check' op [www.move-eu.nl](http://www.move-eu.nl). In totaal hebben driehonderd Nederlandse bedrijven deze online vragenlijst ingevuld. Het leverde een score die aangeeft hoe het staat met de gezondheidsbevordering in de organisatie. TNO Kwaliteit van Leven heeft de bedrijven met de hoogste score vervolgens benaderd met de vraag of zij 'goede praktijken' wilden aanbieden aan een breder publiek.



Meer dan twintig bedrijven namen contact op en zijn telefonisch geïnterviewd aan de hand van ENWHP kwaliteitscriteria. Het betrof algemene vragen over organisatie, beleid, cultuur en detailvragen over het gezondheidsthema waar het bedrijf goede ervaringen mee heeft opgedaan, de zogenaamde 'goede praktijk'.

### Kwaliteitscriteria

In de vragenlijsten en interviews is geselecteerd op de volgende kwaliteitscriteria voor goede praktijken voor gezond ondernemen:

1. De organisatie voert een geïntegreerd beleid voor gezond ondernemen. Geïntegreerd wil zeggen dat gezondheidsbevordering een vanzelfsprekend onderdeel uitmaakt van meerdere beleidsterreinen in de organisatie en zo een plaats heeft in het takenpakket van managers en leidinggevenden.
2. Gezondheidsbeleid is een expliciet onderdeel van HR management en de dagelijkse werkprocessen.
3. De organisatie heeft duidelijk geformuleerd (in termen van doelstellingen, tijdspad en indicatoren) wat het gezondheidsbeleid en de activiteiten rondom gezondheidsbevordering moeten opleveren.
4. Er is heldere communicatie en de activiteiten rond gezondheidsbevordering zijn toegankelijk voor alle medewerkers.
5. Gezondheidsbevordering heeft een logische verbinding met de strategie en missie van het bedrijf. Ook sluit het aan bij de bedrijfsactiviteiten op het gebied van duurzaam ondernemen.
6. De organisatie implementeert en evalueert de activiteiten en het beleid systematisch.

### Zes goede praktijken

Met bovenstaande criteria als maatstaf zijn uiteindelijk zes goede praktijken geselecteerd rond drie gezondheidsthema's. Het gaat om: Waterland ziekenhuis; Waternet; AGIS zorgverzekering (beweegstimulering), SW Zeist; Sabic (gezonde voeding), GGZ Emergis (psychische gezondheid).

In deze uitgave 'Wat bedrijven beweegt' vindt u een beschrijving van deze goede praktijken.

Het zijn stuk voor stuk inspirerende voorbeelden voor iedereen die gezond ondernemen een warm en gezond kloppend hart toedraagt, of zelf overweegt er mee aan de slag te gaan.

### Nog meer inspiratie

Naast de zes gezonde voorbeelden treft u in deze uitgave een hoofdstuk over het digitale BRAVO-kompas ontwikkeld door NISB. Hierin treft u informatie, instrumenten en praktijkvoorbeelden voor gezondheidsbeleid. Omdat gezondheid meer is dan goed in je lijf zitten, is er ook aandacht voor welzijn en plezier in werk. De Finse bedrijfsarts Ove Näsman heeft een aansprekend eenvoudige methode ontwikkeld waarmee welbevinden, gezondheid, productiviteit en winst toenemen. Het illustreert, net als de goede praktijken, dat gezond ondernemen loont!

Veel leesplezier en gezonde inspiratie!

# Verzekerd van een goede gezondheid

## AGIS WERKT EIGEN ACHTERSTANDEN WEG



“Agis beweegt medewerkers tot optimale prestaties”

**Marcel Reijmerink**  
adviseur HR arbo

**Zorgverzekeraar Agis profileert zich als een zorgverbeteraar. Ze staat graag dicht bij de klant, liefst met innovatieve zorgproducten. De gezondheidsverbeterprojecten in achterstandswijken van grote steden zijn daar uitgelezen voorbeelden van. Niet alleen staat het bedrijf graag dicht bij de klant, maar ook bij de eigen mensen. Sinds enkele jaren worden ook gezondheidsachterstanden in eigen huis weggewerkt.**

**N**et als andere zorgverzekeraars heeft Agis de afgelopen jaren – na de invoering van het nieuwe zorgstelsel – veel fusies achter de rug. “Dat was een hectische tijd waarin veel van de vijftienhonderd medewerkers werd gevegd”, aldus Marcel Reijmerink, adviseur HR arbo bij Agis. “In 2006, toen de onrust voorbij was, vond de directie het tijd om wat terug te doen.” En wat kan een zorgverbeteraar mooier geven dan een goede gezondheid? Want daar schortte bij de gemiddelde medewerker nog wel het nodige aan, zo bleek uit de – qua frequentie en duur – hoge verzuimcijfers. Een fors deel van het verzuim (13%) konden de interne bedrijfsartsen toeschrijven aan een ongezonde leefstijl.

Een uitgebreid – vrijwillig – Preventief Medisch Onderzoek (PMO) gaf dezelfde signalen. Het aantal rokers en mensen met overgewicht, te hoge bloeddruk en te hoog cholesterol-gehalte was bovengemiddeld. Al met al voldoende redenen om een leefstijlprogramma te starten.

### Slow start

Dat het onderzoeksprogramma niet te fanatiek van start moest gaan was initiatiefnemer Reijmerink direct wel duidelijk. “We hadden een vrij oude populatie – gemiddelde leeftijd 43 – met een niet erg actieve leefstijl en een zittend dienstverlenend beroep. Een dergelijk groep verleid je niet door ingewikkelde onderzoeken. We begonnen daarom voorzichtig en laagdrempelig. De opmaat tot een gezondere leefstijl was het verschaffen van meer inzicht in de eigen gezondheidstoestand door de PMO-uitkomsten. Dat medisch onderzoek hebben we dus erg basaal gehouden om niemand af te schrikken. Geen enge

toestanden met buizen bloed aftappen of maximale inspanningstesten. Gewoon een vingerprik en een eenvoudige gezondheids- en welzijnstest. De bedrijfsarts besprak de resultaten met elke deelnemer. In het gros van de gevallen moest hij helaas melden dat de medewerker in deze toestand niet gezond en fit het pensioen zou halen. De afgelopen twee jaar hebben zeshonderd mensen een PMO ondergaan. Ook in 2009 worden weer zo’n driehonderd deelnemers verwacht. De testresultaten zijn zeer waardevol omdat het de sleutel is tot preventief beleid. Immers: na de uitslag maakt de bedrijfsarts samen met de medewerker een Plan van Aanpak om de gezondheid weer op peil te brengen. Realistische doelstellingen in termen van gedragsverandering zijn daar een essentieel onderdeel van.

Een beweeg-, leefstijl-, voedings-, ontspannings- of stoppen met rokenprogramma moeten de weg naar de doelen plaveien. In geval van psychische problemen kan ook begeleiding door bedrijfsmaatschappelijk werk nodig zijn. Elk bewegingsprogramma begint in de fitnessruimte in huis bij Agis onder leiding van een fysiotherapeut. Dat gebeurt gedurende drie maanden, twee keer per week één uur per keer, onder werktijd. Op kosten van Agis. De eerste drie maanden hebben bedrijfsarts en medewerker gedurende enkele weken regelmatig contact. Daarna wordt het ‘in huis gedeelte’ afgesloten en mag de medewerker zelf een sportschool (of sportvereniging) buiten de deur uitzoeken, de werkgever betaalt 70% van de abonnementskosten. In 2008 mocht het beweegprogramma Vitagis 125 deelnemers noteren, 77 volgden een bedrijfsdieet en 45 een stoppen-met-roken-cursus.

### Twee sporen

Het leefstijlprogramma van Agis richt zich enerzijds met maatwerk op de risicogevallen, maar tegelijkertijd worden ook de gezonde medewerkers niet vergeten. Iedereen die een sportclubje of –activiteit wil beginnen en enthousiastelingen mobiliseert, krijgt ondersteuning vanuit het Arboteam. Agis begeleidt medewerkers om tot optimale prestaties te komen, helpt in de organisatie en betaalt een deel van de kosten. Daarnaast organiseerde Agis op kantoor verschillende sportcli-

enics, traploopacties en lunchwandactiviteiten. “Op deze manier hebben we getracht een cultuuromslag en algemene gedragsverandering te krijgen: veel bewegen hoort erbij, zeker bij een zittend beroep!” De resultaten van dit twee-sporenbeleid zijn indrukwekkend. Tweederde van degenen die een maatprogramma volgden hebben de gedragsveranderdoelen gehaald, landelijk is dat eenderde. Deze groep zegt zich aanmerkelijk fitter, gezonder en gelukkiger te zijn gaan voelen. Een daling van 60% van hun verzuimduur staft hun gevoel overigens ook. Het totale verzuimcijfer daalde eveneens. In 2007 stond er nog 5.7% op de teller, in 2008 was dat 4.3%. Kortom: de directie wilde haar personeel gezondheid schenken en ontving er nog wat voor terug ook.

### Geen rocketscience

Het snelle succes is geen kwestie van ‘rocketscience’. Reijmerink kan precies vertellen wat de succesformule is: “Verzuim is een veelkoppig monster. De altijd aanwezige gelijktijdige oorzaken van ongezondheid moet je met een breed scala aan middelen te lijf gaan. Dat hebben wij gedaan. Maar bovenal hebben we als organisatie zelf de regie gevoerd, in nauwe samenwerking tussen directie, direct leidinggevend en het sociaal medisch team. Alleen zo kun je continu de vinger aan de pols houden. Daarnaast moet je naar management en medewerker één taal spreken, namelijk de taal van gedragsverandering. Zonder structurele verandering van gedrag bereik je weinig tot niets met je arbo –en verzuimaanpak. Aanspreken op gedrag is daarom een rode draad in ons gehele arbo-aanbod. Wat het HR- en arboteam hebben neergezet aan cultuur –en gedragsverandering komt ook doordat we met ‘dedicated professionals’ werken en niet met een externe arbodienst. Op deze manier kunnen wij dagelijks flexibel en interdisciplinair inspelen op de voortgang van onze gezondheidsprogramma’s.”

De polsslagen lijken weer redelijk op orde, maar voor achteroverleunen is het nog te vroeg. Agis gaat door op de gekozen weg, omdat het weet dat gezond leven geen eendagsvlug is.



# De brodeloze pizzakoerier

## SABIC INNOVATIVE PLASTICS DOET AAN VOEDSELVERLEIDING

**“Onze producten zijn van hoge kwaliteit. Onze mensen en hulpbronnen zetten we daarbij zo goed mogelijk in en we gebruiken de beste technieken. Met veilig werken en oog voor het milieu hoog in het vaandel!” Aldus profileert Sabic zich in folders en website. Ronkende marketingtaal of ‘practice what you preach’?**

**S**abic Innovative Plastics is een multinationala petrochemisch bedrijf dat kunststof halffabrikaten produceert voor ondermeer de auto- en elektronica-industrie. Tot de overname door het Arabische Sabic in 2007 deed ze dat onder de naam General Electric Plastics. Op het hoofdkantoor in Bergen op Zoom werken zo’n 1350 mensen, één derde op kantoor, één derde in laboratoria en controlekamers en één derde in de productie. De productie gebeurt in vijf vol-continu-ploegen in tien fabrieken verspreid over de site.

### Nederlanders zijn niet volgzzaam

In 1994 begon het bedrijf met een serieuze opzet van gezondheidsbeleid. De directe aanleiding was zorg over het verzuim van 5 à 6%, en op sommige fabrieken nog hoger. Henri Hendrickx, bedrijfsarts en medical lead Europe, legt uit welke stappen er werden gezet om de organisatie gezonder te maken. “Basis van de aanpak was vertrouwen geven. We hadden geen gezondheids- maar een gemedicaliseerd bureaucratisch verzuimbeleid. Dat ging van ziekmelden, op controle bij de arts en pas weer aan het werk gaan als je volledig beter was. We hebben het roer radicaal omgegooid: management en interne arbodienst zijn medewerkers vertrouwen gaan geven. Hoe we dat deden? Stoppen met GAK controle en als iemand zich ziek meldt gaan we er vanuit dat ie de waarheid spreekt en zelf, in dialoog met zijn leidinggevende, de verantwoordelijkheid neemt om weer gezond te worden. Die insteek wierp al snel vruchten af: het verzuim kelderde spoedig.” Maar dat was slechts de eerste stap. Vervolgens werd er structureel gewerkt

“We hebben het roer radicaal omgegooid”

**Henri Hendrickx**  
bedrijfsarts en medical lead Europe



aan verzuimpreventie, aan het gezond houden van de gezonden. “De basis daarvoor was een andere opzet van de medische keuringen. In plaats van ziekte gingen we gezondheid en werkvermogen meten. De vrijwillige deelname aan deze gezondheidsmonitor was hoog: ruim 90% deed mee. Mensen met een oranje of rode score werden intensief begeleid.” Door die benadering daalde het verzuim zodanig dat Hendrickx en collega’s van de arbodienst zich afvroegen of er eigenlijk nog wel meer mogelijk was. “Het destijds nog Amerikaanse moederbedrijf promootte een leefstijlprogramma ‘health by numbers: 0-5-10-25’. Dat staat voor: niet-roken: 0 sigaretten, gezonde voeding: 5 stuks fruit of groente, bewegen: 10.000 stappen per dag, gezond gewicht: een BMI van minder dan 25. Daar zagen we wel wat in, alleen niet in de starre top-down uitgerolde werkwijze. Europeanen, en zeker Nederlanders, zijn niet zo volgzzaam. We hebben onze eigen bottom up vertaling gemaakt onder de titel GEzonder, een speelse verwijzing naar de oude bedrijfsnaam.”

### Slapend GEzond

Als alternatief voor de top down benadering zette de werkgroep GEzonder in 2005 een vragenlijst uit onder het voltallige personeel. De eerste vraag luidde: vind je het een goed idee als het bedrijf je gezondheid gaat stimuleren? En zo ja, waar heb je behoefte aan? Het gros van de medewerkers was positief. In de top drie belandden meer bewegen, gezonde voeding en beter slapen. Nummer één en twee staan in veel bedrijfslijstjes, nummer drie is een unicum. Sabic-IP is het eerste Europese bedrijf met een slaapprogramma. Volgens Hendrickx is het een onderbelicht aspect: “goede slaap is wezenlijk voor een fit en gezond gevoel. Slaapproblemen hebben grote invloed op concentratie, nauwkeurigheid en gevoel van werkdruk.” Sabic-IP slaapt slecht zo bleek uit een inventarisatie: een derde van alle medewerkers had slaapklasten, een derde daar weer van (10% van het totale personeel) sliep zelfs ernstig slecht. De belangrijkste oorzaken: ademproblemen, stress en bioritmestoornis door de ploegendienst. De interne arbodienst ontwikkelde een zelfhulptraining voor ontspanning en ritmeherstel en liet sommige medewerkers opereren aan scheve neusschot-

ten of andere luchtwegobstakels. Met uitzondering van de verstoorde bioritmes is Sabic significant beter gaan slapen en dus uitrusten, zo wees de evaluatie uit.

### Stil aan de poort

Niet alleen voor het slaap- maar ook voor het voedingsprogramma koos Sabic een wakkere aanpak. Het bedrijf heeft een centrale kantine en daarnaast hebben alle fabrieken eigen afdelingskantines met trommel- en warme-dranken-automaten. Een externe cateraar verzorgt de bereiding en de bevoorrading. Het voedingsprogramma startte met een onderzoek van de GEzonder voeding-werkgroep naar het eet- en drinkaanbod. Ze letten daarbij op kwaliteit, assortiment, beschikbaarheid, prijzen, ingrediënten, bereidingswijze, voorlichting, presentatie en visuele aantrekkelijkheid. Het eten kan minder vet, gezonder en gevarieerder en mag aantrekkelijker aangeboden worden, zo luidde de analyse. Ook viel het de werkgroep op dat er ‘s avonds veel scooters bij de bedrijfspoorstonden. Dan was het spitsuur met shoarma-, pizza- en snackkoeriers. Dat is tegenwoordig anders, want er is veel gebeurd sinds de start van het voedingsoffensief. De centrale keuken is omgebouwd tot een brasserie met een aanbod en uitstraling waar menig restaurant een puntje aan kan zuigen. Ook de afdelingskantines hebben een metamorfose ondergaan, waardoor het uitnodigend is om er te eten. Het assortiment in zowel de brasserie als de automaten is breder dan voorheen en bestaat voor 50% uit gezonde producten. Luxe producten zijn in prijs gestegen en subsidiëren op die manier de goedkoper geworden gezonde waar. En de koeriers? Die vertonen zich niet meer, want de avondploegen kunnen nu in huis hetzelfde aanbod bestellen, tegen een lagere prijs dan buiten de poort. Maar wel gegarandeerd gezond bereid. Het is unieke formule. En wat verder uniek is: de totale verbouwings- en aanpassingskosten ter waarde van een kleine half miljoen euro hebben Sabic geen cent gekost! In het contract met de cateraar zijn namelijk besparingen gerealiseerd die vervolgens zijn ingezet op de kantines op te knappen. Het illustreert treffend dat gezondheid loont.

# Voor een ander zorgen begint bij jezelf

## EMERGIS ZORGT VOOR VITALE MEDEWERKERS EN PATIËNTEN



“Een passend vitaliteitsprogramma ontwerp je niet in een dag”

**Monique Anthonisse**

adviseur re-integratie in opleiding

**Emergis maakt zich sterk voor de geestelijke gezondheid van Zeeland. Met als motto “een betere psychische gezondheid van je cliënten begint bij jezelf” ontwierp de afdeling personeel & ontwikkeling een uitgebreid en uitgebalanceerd vitaliteitsprogramma. Emergis richt zich daarbij zowel op lichaam als op geest. “De aandacht voor zowel fysiek als mentaal welzijn maakt ons beleid bijzonder.”**

**W**aar ooit het water werd bevochten, werpen nu dagelijks ruim 1400 Zeeuwse medewerkers, verspreid over meer dan veertig locaties, cliënten met psychische problemen reddingsboeien toe. Het uiteindelijke doel van het werk zit in de organisatiernaam vervat: ‘jij komt boven’, zoals de letterlijke vertaling luidt. Emergis is actief in de kinder- & jeugdpsychiatrie, verslavingszorg, maatschappelijke opvang, langdurige zorg en wonen, volwassenenzorg, ouderenpsychiatrie en preventie van psychische, psychosociale en verslavingsproblemen. De cliënten kunnen binnen interne afdelingen van Emergis voor kortere of langere tijd verblijven. Daarnaast biedt de organisatie (dag)behandeling, thuisbegeleiding en diverse woonvormen.

### Populair bij de dames

Om dit brede scala aan psychische gezondheidszorg te kunnen bieden, heeft Emergis een medewerkersbestand dat van alle markten thuis is. De organisatie is in trek bij de dames - 76% is vrouw - en de gemiddelde leeftijd is 40,9 jaar. Het werk is zowel mentaal als fysiek inspannend, zoals bleek uit het verzuimpercentage in 2005 van 5,6%. Mede om die reden startte Emergis in 2005 met ‘Gezonder Zorgen’, een vitaliteitsprogramma gericht op het mentaal en fysiek gezond en inzetbaar houden van medewerkers. Om dat te bereiken leunt het programma op drie pijlers: de gezonde medewerker, een gezonde werkomgeving en een gezond werk- en zorgklimaat. Een gezond werk- en zorgklimaat? “We vinden het belangrijk dat onze medewerkers goed met elkaar kunnen communiceren. Het geven en ontvangen van

feedback is hier onderdeel van”, aldus Monique Anthonisse, adviseur re-integratie in opleiding. “In een training afgestemd op de situatie van een team, willen we de communicatieve vaardigheden verbeteren. De training is gericht op communicatie en bejegening richting cliënten en hun familie, maar ook tussen collega’s onderling. Voor de meeste cursussen geldt dat zowel wijzelf als de cliënt er wel bij varen. De cursus ‘emotieel schilderen’ bijvoorbeeld is ontspannend voor de hulpverlener, die het vervolgens ook weer kan toepassen als behandelmethode.”

### Zin in Zen

Een passend gezondheidsprogramma was niet binnen een dag ontworpen, maar werd een proces. Monique Anthonisse vertelt. “We hebben veel geëxperimenteerd waardoor we de sleutel tot succes hebben ontdekt. Vanaf 2005 begonnen we een vitaliteitsprogramma te bouwen dat zich niet alleen richtte op de fysieke gezondheid, maar vooral op de mentale gezondheid. We wilden de medewerkers iets gaan aanbieden in de vorm van trainingen. Als kick off hebben we in 2005 een middag georganiseerd voor het personeel met Arnold Vanderlyde, veelvoudig Nederlands en Europees bokskampioen, als gastheer. De deelnemers konden in korte enthousiasmerende workshops proeven van een groot aantal vitaliteitscursussen. Van fitness, persoonlijke effectiviteit (tijdmanagement), anti-stress, emotioneel schilderen, magnetiseren, stoppen met roken, tai chi, yoga, zen tot shiatsu en stoelmassage. De medewerkers hebben na de workshops een cursus gekozen die ze de drie daarop volgende maanden – op kosten van de werkgever - mochten volgen. Na afloop gaven de deelnemers met een rapportcijfer aan in welke mate de activiteit hun vitaliteit verbeterde. Want je kunt een cursus wel leuk vinden, maar dat betekent niet automatisch dat je er vitaler van wordt. Uit deze zelfrapportages is in de afgelopen jaren gebleken dat de ‘mentale’ en ‘fysieke’ activiteiten even belangrijk zijn ter bevordering van de vitaliteit.”

In de daarop volgende jaren heeft het vitaliteitsprogramma verschil-

lende uitstapjes gemaakt. Zo mocht iedereen in 2008 bijvoorbeeld zelf kiezen hoe het persoonlijke vitaliteitbudget van 150 euro te besteden. “Deze aanpak bleek te vrijblijvend. Wanneer medewerkers het vitaliteitsbudget gaan uitgeven aan gordijnen, dan weet je dat je niet op het goede spoor zit. Desondanks blijft het uitgangspunt overeind: onze medewerkers betrekken bij het beleid.”

### Gezondheid werkt!

Anno 2009 weet Emergis dat je echt pas goed voor een ander kunt zorgen, als je goed voor jezelf zorgt. Dat ‘Gezondheid werk(t)’ werkt, blijkt ondermeer uit de afname van het ziekteverzuim van 5,6% in 2005 naar 4,3% in 2008. De jaren van ervaringen opdoen hebben dus hun vruchten afgeworpen. Gezondheid is bij Emergis geen verzameling leuke cursussen, maar het is een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijkse werk.

Bovendien is vitaliteit ook een belangrijk onderwerp binnen de strategische koers. Niet alleen voor de hulpverleners, maar ook voor de cliënten, die nu dikwijls activiteiten krijgen voorgeschoteld door een ‘ervaringsdeskundige’.





# Nooit meer dweilen met de kraan open

## WATERNET HOUDT HAAR MENSEN DUURZAAM INZETBAAR

**Een mens bestaat voor 70% uit water. Om gezond te blijven moeten we twee liter per dag drinken. Waternet maakt dat mogelijk. Om ook lijf en leden van de eigen medewerkers gezond te houden, voert het bedrijf een actief beleid. Enige tijd geleden kreeg de aanpak een extra prikkel toen bleek hoe moeilijk het was om nieuw, jong personeel te werven. Waternet is daarom extra zuinig op haar mensen.**

**W**aternet is een waterketenbedrijf. Het zorgt dat inwoners van Amsterdam en een groot gebied in de provincie Utrecht en Noord-Holland hun voeten droog houden, drinkwater ontvangen en hun afvalwater gezuiverd wordt. Dagelijks zijn daar zeventienhonderd Waternetters druk mee. Van sleuvengravers, operators en ingenieurs, tot procesmanagers en ondersteuners. Elfhonderd op kantoor, de rest in de buitendienst.

Sinds een aantal jaar voert het bedrijf een gezondheidsprogramma. De aanleiding is markant: Dienst Waterbeheer en Riolering Amsterdam – één van de fusiepartners – voerde zes jaar geleden kleine graafmachines in om de zware fysieke belasting van de rioolwerkers te verlichten. Helaas paste een aantal van de mannen door overgewicht niet in de cabinestoel....Dat leidde tot opzet van een bewegingsprogramma. Ook fusiepartner Waterleidingbedrijf Amsterdam had al een traditie in gezondheidsmanagement.

“We douwen niemand iets door de strot”

**Hans Groen**

beleidsadviseur HRM Waternet



### Niet door de strot

Na de fusie werden niet alleen twee bedrijven, maar ook twee gezondheidsprogramma's samengevoegd. Hans Groen, beleidsadviseur HRM, werd projectleider van 'Bewust, actief en gezond', zoals het programma heet. "Gezonde medewerkers op de juiste plek: dat is in essentie het hoofddoel van ons personeelsbeleid. We zijn met een gemiddelde leeftijd van 43 jaar niet het jongste bedrijf, dus moeten we zuinig zijn op onze mensen. Naast het bevorderen van langdurige inzetbaarheid zijn aantrekkelijk werkgeverschap, optimalisatie van het werkvermogen en vermindering van het ziekteverzuim belangrijke drijfveren. Er is een breed scala aan gezonde activiteiten. Wat er gebeurt hangt af van wat medewerkers willen. De één houdt van fitness, de ander fietst liever. We douwen niemand iets door de strot. Als iemand een boeiend initiatief heeft, krijgt ie de ruimte. Die medewerker wordt dan trekker, een ambassadeur, van een activiteit. Hij of zij verzamelt dan geïnteresseerden om zich heen." Op die manier ontstonden ondermeer een lunchwandelaar-, roei-, fiets-, fitness- en schaatsgroep. Maar ook zijn er stoelmassage, yoga en gaat binnenkort een meditatiecursus van start. "Want gezondheid draait natuurlijk zowel om lichaam als geest", aldus Groen. "Onze verzuimcijfers illustreren dat: 60% van het verzuim heeft een fysieke en 40% een psychische oorzaak." De werkgever faciliteert alle initiatieven door elke medewerker een half uur per week 'beweegen ontspanning' te schenken. "Maar belangrijker nog is de morele support van de directie. Ze staat volledig achter het gezondheidsbeleid en draagt dat in woord en daad uit, dat is wezenlijk voor het succes."

### Lot in eigen handen

Waternet is uiterst inventief in het stimuleren van gezond leven en werken. Wie de lift mijdt kan op de trap een envelop treffen met de tekst 'Gefeliciteerd. U heeft uw eigen lot in handen genomen.' De inhoud? Een staatslot. Of wat te denken van de actie om fietsen naar het werk te stimuleren: 's ochtends vroeg stonden Groen en kornuiten

hun collega's met regenponcho's op te wachten. Het Hollandse weer is geen excuus om niet naar het werk te fietsen: het regent maar 6% van de tijd. En voor die natte momenten krijg je deze regenkleding cadeau. "Het zijn ludieke, acties die de aandacht voor gezond leven weer even prikkelen."

### Gezondheidsindex

Maar het gezondheidsbeleid van Waternet gaat verder dan enthousiaste initiatieven en ludieke acties. Het is degelijk verankerd in de organisatie. Elke leidinggevende krijgt tweejaarlijks de Bedrijfs Gezondheids Index (BGI) voor zijn afdeling gerapporteerd. Dat cijfer is een mix van gezondheidstestgegevens. Het geeft een beeld van het risico op uitval. Teamleiders bespreken de BGI met hun medewerkers en maken met hen verbeterplannen. Ook houden ze stress-signalen in de gaten. Hans Groen is tevreden maar plaatst tegelijkertijd een kanttekening: "Je moet wel uitkijken dat je niet teveel in de persoonlijke levenssfeer van mensen binnendringt. Dat is en blijft balanceren voor leidinggevendenden."

### Trappen naar de baas

Het gezondheidsbeleid van Waternet werpt zijn vruchten af. In een aantal jaar tijd is de BGI gestegen en aantal risicogeveallen sterk gedaald. De participatie in beweeg- en ontspanningsactiviteiten is flink. Ter illustratie: vierhonderd van de zeventienhonderd medewerkers doen wekelijks aan fitness, er zijn zeventig roeiers en veertig schaatsers. En afgemeten aan de uitbreiding van de fietsenstalling trappen steeds meer Waternetters naar hun baas. Het geheim van het succes? Een stimulerende directie, ruim baan voor persoonlijke initiatieven, durf voor innovatie en een breed aanbod met voor ieder wat wils.



# Welzijn maakt productief

## FINSE AANPAK MAAKT ZURE DRUIVEN ZOET

"Complexe problemen vergen geen ingewikkelde oplossingen"

Ove Näsman bedrijfsarts



**Tevreden werknemers die gezond zijn en goed in hun vel zitten zorgen vanzelf voor hogere productiviteit. Dat stelt de Finse bedrijfsarts Ove Näsman. Hij is de architect van een aanpak om gezondheid, welbevinden en productiviteit te bevorderen. In zijn 'Druvan-model' – Fins voor 'druiven' - ligt de sleutel bij het betrekken van mensen. "Werknemers hebben weerstand tegen veranderingen die van bovenaf worden opgelegd. Als ze zien dat ze de veranderingen zelf kunnen bedenken, gaan ze er voor."**

**O**m medewerkers gezond en fit te houden, bieden steeds meer bedrijven beweeg-, voedings-, leefstijl- of vitaliteitsprogramma's. Geen slechte investering, zo blijkt uit tal van good practices zoals beschreven in dit boekje. Maar leidt het ook tot meer tevreden, gezondere en productievere werknemers? Volgens Ove Näsman bedrijfsarts bij het Finse bedrijf Ovako Wire (met een dochterbedrijf in Alblasterdam) is elke brede aanpak goed, als die maar aansluit bij behoeften van medewerkers en gericht is op het welzijn en productiviteit van de werknemer. "Je moet werknemers en leidinggevenden

betrekken bij verbeteringen en veranderingen. Als je dat doet, ontstaat er een nieuwe koers die niet alleen wordt gedragen maar ook enthousiast wordt uitgevoerd. Mensen gaan dan met plezier naar hun werk, het bedrijf maakt meer winst en heeft minder kosten. Het is cruciaal oog te hebben voor de mens achter de werknemer. Basis van de aanpak is het verbeteren van welzijn op het werk. Daardoor kunnen medewerkers en de organisatie hun volledige potentieel inzetten en floreren", aldus Näsman.

### Finse wijsheid

Samen met professor Juhani Ilmarinen, bekend als ontwikkelaar van de 'workability index', ontwikkelde Näsman bij het Finse metaalbedrijf Ovako elementen van de zogeheten 'Druvan-methode'. Na gebleken succes is de methode ondermeer toegepast en geëvalueerd bij een ICT-bedrijf en een gemeente. "De resultaten zijn bemoedigend. "Er zijn natuurlijk altijd sceptici. Vooral managers denken dat complexe problemen ingewikkelde oplossingen vergen. Maar een simpele oplossing is meestal beter", aldus Näsman.



De Druvan-methode draait om het gezamenlijk vaststellen van verbeterpunten en prioriteiten. Dit kan bijvoorbeeld de teamspirit, de ongezonde leefstijl van medewerkers, of de leiderschapskwaliteiten van de chef betreffen. Het kunnen aankaarten en bespreken en samen daadwerkelijk oplossen van problemen geeft invloed op werk en leven. Dat is volgens Näsman de belangrijkste bron van welzijn. De Druvan-methode krijgt handen en voeten door middel van twee 'tools': de Kiva-vragenlijst en 'Metal Age'.

### Kiva peilt welzijn in slechts zeven vragen

De Kiva-vragenlijst bestaat uit zeven vragen. Beantwoording ervan geeft een beeld van de werknemerstevredenheid. Näsman licht toe: "De eerste en laatste vraag zijn de belangrijkste: 'Ging je de laatste weken met plezier naar je werk?' en 'Hoeveel invloed heb je op je werkomstandigheden?' De zeven vragen verwoorden de essentie van welzijn op het werk." De antwoorden geven een beeld van het werkklimaat. Het is een maat voor het welbevinden en daarmee voor de productiviteit van medewerkers. De antwoorden worden gebruikt als startpunt om te bespreken waar de pijnpunten liggen en welke verbeteringen nodig zijn. De Kiva-vragenlijst is later – na uitvoering van de verbeteringen - ook weer als evaluatie-instrument te gebruiken.

### Metal Age: binnen een dag praktisch aan de slag

Met de Metal Age-methode – nee er staat echt geen 'Mental age', het is een historisch gegroeide en wat onlogische naam - krijgt de inventarisatie een praktisch vervolg. Hoe gaat het in z'n werk? De organisatie formeert een groep die met een schema alle factoren bespreekt die van belang zijn voor het individueel welzijn, het functioneren van teams en van de organisatie als geheel (kansen en problemen, oplossingen en methoden voor verbetering, doelen en resultaten), prioriteiten bepaalt en verbeterprojecten opzet.

Zowel medewerkers als managers maken deel uit van de groep. Een getrainde moderator leidt de verbetersessie die maximaal acht uur in beslag neemt. Een betrekkelijk kleine tijdsinvestering om tot een gedragen plan van aanpak te komen om welzijn en productiviteit te

verbeteren. In het kort komt de werkwijze erop neer dat je samenwerkt in een groep van maximaal twintig personen. De deelnemers overleggen in duo's. Een optimale communicatievorm omdat je je nergens achter kunt verschuilen. Zo worden verbeterwensen voor gesignaleerde knelpunten en problemen geïnventariseerd en naar voren gebracht. De volgende stappen zijn het aanbrengen van een rangorde en het maken van een plan van aanpak. En dan kan de verbetering worden uitgevoerd.

"Het grote voordeel van de methode", zo geeft Näsman aan, "is dat de uiteindelijke aanpak in sterke mate worden gesteund. Het is vaak niet nodig om veel moeite te doen om de implementatie te 'verkoppen' op de betreffende afdeling, eenvoudig omdat iedereen er zelf aan heeft meegewerkt. Ik heb een manager horen zeggen dat hij verrast was door zijn eigen personeel. Hij wist niet dat er zulke goede ideeën leefden. De medewerkers zijn op hun beurt razend enthousiast over de invloed die ze kunnen uitoefenen op hun eigen werkomstandigheden. De weerstand tegen verandering transformeert naar een niet te stoppen enthousiasme om te veranderen."

### Bedrijfskundige evaluatie

Het Druvan-project is bedrijfseconomisch geëvalueerd door professor Guy Ahonen, van de Business School in Helsinki. Er wordt ruim twintig maal zo veel geïnvesteerd in welzijn van de mensen. De return on investment (ROI) bleek 46%. Dit is reden voor zowel het Finse working environment fund als het European Association of National Productivity Centres om de methode te promoten.



# Je eigen gezondheid bedenk je zelf

## SWZ PAKT VERNIEUWING SOCIAAL AAN



“Het thema vitaliteit moet leven!”

**Jeroen Verheijen**  
adviseur veilig en vitaal werken

**De Sociale Werkvoorziening in Zeist is niet alleen een maatschappelijke onderneming, ze onderneemt ook maatschappelijk. De aanpak is praktisch: elk jaar een thema, iedereen denkt mee en haalbare voorstellen worden meteen uitgevoerd. De succesnummers vormen een beleid voor jaren. 2007 was het jaar van gezond eten en bewegen. Het winnende broodje gezond van Carola staat nu vast op het menu van het bedrijfsrestaurant.**

**D**e medewerkers van SWZ zijn van vele markten thuis. Groenvoorziening, catering, schoonmaak, grafisch ontwerp, hout- en metaalbewerking, verpakken, assembleren en montage. Bedrijven uit vijf deelgemeenten rond Zeist kopen de professionele diensten in. Naast het werk zelf gaat er net zoveel aandacht uit naar de ontwikkeling van de vijfhonderd medewerkers met een arbeidsbeperking die bij SWZ werken. Vijftig ondersteuners bieden hen opleidingsmogelijkheden en een leerwerkplek om werkervaring op te doen. Binnen het bedrijf of gedetacheerd op de reguliere arbeidsmarkt.

### Gezondheid tussen de oren

Onder de medewerkers van SWZ zijn overgewicht en diabetes belangrijke gezondheidsrisico's. Het jaar van gezond eten en bewegen moest dan ook in het teken staan van het veranderen van eetgewoontes. Zoals KAM-coördinator Jeroen Verheijen het verwoordt: “Tussen de oren krijgen wat goed voor je is. Zowel op het werk als thuis.” Na jaren zoeken naar de juiste formule weet SWZ dat iedereen actief betrekken bij het verzamelen van ideeën de beste kans van slagen geeft. “In de projectgroep verzamelen we zoveel mogelijk functies. Van catering en opleiders tot de externe arbodienst.” Daarnaast is het nodig dat het management aanhaakt. “Het thema moet gaan leven. Dat begint bij de nieuwjaarspeech van de directeur.”

Om zoveel mogelijk goede ideeën voor het veranderen van eetgewoontes te verzamelen stuurde de projectgroep de medewerkers een brief met uitleg en een invulstrook. Een waslijst met voorstellen was het resultaat. Volgens Jeroen Verheijen is communicatie een belangrijke factor voor die grote betrokkenheid. “We ondersteunen campagnes met brieven, flyers, posters en artikelen in het personeelsblad. Zo laten we zien dat we met de ideeën aan de slag gaan en we zeggen ook waarom sommige voorstellen het niet halen.”

### Meteen over tot actie

Wars van papieren tijgers ging SWZ zo snel mogelijk over tot actie. Lunchwandelen was bijvoorbeeld snel geregeld. De keuken maakte een gezond lunchpakketje voor 1 euro, de projectgroep verzong vier routes door bosrijk Zeist, een intekenlijst op de balie en wandelen maar. Op initiatief van de arbodienst konden medewerkers een gratis diabetestest doen. Ook zetten zij een BMI-wedstrijd op. Een meting aan het begin en het einde van het jaar daagde mensen uit zich in te spannen. Eén van de winnaars was aan het einde van het jaar veertig kilo afgevallen.

De workshop gezond koken heeft zelfs twee doelen in één bereikt. Zo leren medewerkers gezond koken van collega's voor wie het hun stage bij de afdeling catering is. De ene groep leert hoe je snel en goedkoop een gezonde maaltijd op tafel kunt toveren. De andere groep leert hoe je recepten ontwikkelt en hoe je mensen de weg in de keuken laat vinden. Zowel de cursusgevers als de cursusnemers waren en zijn nog steeds razend enthousiast over de workshop die ook na het themajaar door is blijven lopen.

De wat saai ingerichte kantine kreeg een complete make-over en transformeerde in een aantrekkelijk ingericht bedrijfsrestaurant. SWZ-medewerkers hebben foto's gemaakt van kleurig fruit en deze platen hebben een plek gekregen op de fris gekleurde muren. Jeroen Verheijen: “Het aanbod van eten is overwegend gezond en uiteraard toch heel lekker. De frituurpan staat tegenwoordig de helft van de week uit. Op die dagen staat er steeds een creatieve gezond producten op de menukaart.” Vast onderdeel van het aanbod zijn de broodjes die wonen in de op touw gezette 'broodje gezond'-wedstrijd. Het broodje Carola vindt nog steeds gretig aftrek.



# Bezieling in beweging

## WATERLANDZIEKENHUIS LAAT HARTEN SNELLER KLOPPEN



“Je moet de mens in z'n totaliteit bekijken”

**Joost de Bie**  
adviseur veilig en vitaal werken

**Ze zijn ambitieus. Ze willen vernieuwend, eigentijds en betrokken zijn. De passie voor zorg maakt de professionals van het Waterlandziekenhuis (WLZ) populair bij patiënten. Waarom doen de medewerkers van het WLZ hun werk met zoveel bezieling? “In ons programma ‘vitaal werken aan gezondheid’ brengen we mensen niet alleen lichamelijk, maar ook mentaal in beweging. We spelen in op de levensfase van onze mensen. Dat is maatwerk. Waar de één laaiend enthousiast van raakt, gaat andermans hart niet sneller van slaan.”**

In Purmerend en Volendam kun je ondervinden hoe vernieuwend en eigentijds het Waterlandziekenhuis is. Een stylish vormgegeven interieur moet het ouderwetse ‘ziekenhuisgevoel’ wegnemen. Maar

voor het overige is het zorgniveau van modern degelijke kwaliteit. Het WLZ heeft een capaciteit van 351 bedden. Jaarlijks maken daar 13.000 patiënten gebruik van en worden er nog eens 14.250 geholpen in de dagbehandeling. “Onze medewerkers behandelen iedereen met veel toewijding. De passie voor zorg is ons ‘unique selling point’”, aldus Joost de Bie, adviseur veilig en vitaal werken bij het Waterlandziekenhuis. “Passie moet je koesteren, voeden en onderhouden. Daar is ons vitaliteitsproject op gericht. Het is meer dan een gezondheidsbeleid, het gaat verder dan verzuimpreventie. Je moet de mens in z'n totaliteit bekijken en daarnaar handelen. Dat is precies wat we doen met het project ‘vitaal werken aan gezondheid’. Het is niet alleen bedoeld om medewerkers fysiek, maar ook mentaal in beweging te krijgen. En te houden.



### Voedingsbodem voor passie

Het Waterlandziekenhuis heeft een behoorlijke traditie in gezondheidsmanagement. We schrijven 1996, het verzuim is 9%. “Dat waren zorgwekkende cijfers natuurlijk”, aldus De Bie, “zeker wanneer je weet dat het landelijk gemiddelde vandaag de dag 4% is”.

Inmiddels, anno 2009, ligt het verzuim van het WLZ daar zelfs 1% onder. Wat is er in al die jaren gebeurd om dat te bereiken? “We hanteren een samenhangende filosofie. Een medewerker raakt gepassioneerd door zich te blijven ontwikkelen en ontplooiën in het vak. Dat geeft voldoening in het werk. Op die manier blijf je in beweging.” Het Waterlandziekenhuis weet de filosofische benadering van mobiliteit, in termen van zelfverwerkelijking, tot een praktische motor van het HRM-beleid te maken. Ze omarmt daarmee de uitgangspunten van humanistisch psychologen die zelfverwerkelijking als de kern en de drijfveer van het menszijn beschouwen. Abraham Maslow is de bekendste vertegenwoordiger van die school. Zijn beroemde piramidemodel gaat er vanuit dat een mens zich pas maximaal kan ontplooiën als een reeks van andere behoeften bevredigd is. Het Waterlandziekenhuis heeft in de geest van die theorie een enigszins vrije vertaling gemaakt. De Bie geeft toelichting: “De meest basale primaire fysiologische behoefte van iedere medewerker is gezondheid en veiligheid. Als organisatie kunnen we helpen die behoefte te bevredigen door goede arbeidsomstandigheden - zoals een op de persoon afgestelde stoel of bureau - en beweeg- en gezonde voedingsprogramma's te bieden. Ieder mens heeft ook behoefte aan waardering, aan respect voor zichzelf en anderen. Ook daar kun je als organisatie aan meewerken, ondermeer door de stijl van leidinggeven. Dit alles is een voorwaarde om de behoefte aan ontwikkeling van kwaliteiten te bevredigen.” Wat betekent dat in de praktijk? Moeten verpleegkundigen en medici hoger gaan scoren op IQ testen? “Nee, daar gaat het niet om”, aldus de Bie, “het betekent wel dat je kansen krijgt om het beste uit jezelf te halen. Pas wanneer je het gevoel hebt dat je over een gezonde geest in een vitaal lichaam beschikt, kom je

toe aan zingeving. Pas dan stel je jezelf vragen als: welke doelen wil ik in mijn leven behalen? Hoe kan mijn werk in het Waterlandziekenhuis hieraan bijdragen? En als je dan met overgave voor je werk kiest is er passie; dan ben je een vitale medewerker.”

### Keep on Moving

De holistische HRM-benadering van het Waterlandziekenhuis is niet van de één op de andere dag tot stand gekomen. De evolutie van programma's vanaf 1995 weerspiegelen het klimmen in de behoeftenpiramide. De aanpak ontwikkelde zich van arbo- en verzuimbeleid via integraal gezondheid- naar vitaliteitbeleid. Ondertussen wordt de fysiologische basis van medewerkers goed op peil gehouden met het programma 'keep on moving'. “We bieden een bewegingsprogramma, sportclinics, doorlopende en eendaagse activiteiten. Total body work out, fitness, en conditietraining horen hierbij. Bij 'betragt op de trap' krijgt iedereen die het luie liftleven wil opgeven bovenaan een beloning, zoals een bakje verse aardbeien”, aldus De Bie. Maar WLZ biedt meer. Met het fietsprogramma, lunchwandelen, schaats-, duiken muurklimclinics; kun je desgewenst dag en nacht on the move blijven. Voor eenzaamheid van familieleden hoef je als medewerker van het WLZ niet te vrezen. Ze mogen gewoon mee. Door deze activiteiten leren collega's dwars door de organisatie heen elkaar beter kennen en waarderen. Je ziet steeds vaker dat mensen die normaal weinig met elkaar te maken hebben elkaar opzoeken. Bij projecten die niet bij de primaire taken van de medewerkers horen kennen veel mensen elkaar al. Bijvoorbeeld doordat je samen een muurklimclinic hebt gedaan. Het verbetert de collegialiteit”, constateert De Bie tevreden.

Door gericht te sturen op passie stijgt het Waterlandziekenhuis gestaag op de vitaliteitsladder. En daar hebben ze geen klimcursus voor nodig!

# BRAVO-kompas koerst organisaties naar vitaliteit

## EEN NIEUW ONLINE INSTRUMENT VAN NISB

Het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) heeft een online instrument ontwikkeld, het BRAVO-kompas, waarmee bedrijven gezondheidsbeleid kunnen opzetten en verankeren. Praktijk en wetenschap wijzen uit dat bevorderen van een gezonde leefstijl succesvoller is als diverse leefstijlthema's naar voren komen in plaats van te focussen op één enkel thema. De BRAVO-methode biedt dat bredere pallet, met daarin een centrale plaats voor bewegen.

Investeren in de gezondheid van werknemers draagt bij aan een vitaal bedrijf: mensen kunnen het werk beter aan waardoor de kans op verzuim en uitval vermindert. Het resultaat: vitale werknemers in een vitaal bedrijf. Een systematisch opgezet BRAVO-beleid kan de weg daarheen bereiden. BRAVO staat voor meer Bewegen, minder Roken, matig met Alcohol, gezonde Voeding en meer Ontspanning. Dat zijn de kernthema's. NISB biedt deze aanpak nu ook online aan als BRAVO-kompas.

Sinds jaar en dag is het 7 stappenplan, dat het kompas hanteert, een beproefde methodiek om mensen (letterlijk) te bewegen tot gezonder leven. Het bewerkstelligen van gedragsverandering bij de medewerker op de lange termijn is het kerndoel. Het doorbreken van gewoontes en richten op kleine stapjes die uiteindelijk tesamen een groot en gezond resultaat leveren. Dat is geen makkelijke taak aangezien mensen geneigd zijn zich te richten op 'short term satisfaction'. Het vertrekpunt van het kompas is lichaamsbeweging. Niet direct fanatiek maar gewoon regelmatig lunchwandelen of fietsen naar het werk, kortom laagdrempelige activiteiten. Die aanpak verlaagt de drempel om een eerste stap te zetten naar een gezonde leefstijl.

### Een kleine stap voor de mens...

Het ontwikkelen en verankeren van BRAVO-beleid in een organisatie is een continu meerjaren proces. BRAVO start met het ontwikkelen van draagvlak en enthousiasme voor gezondheidsbevordering. Door met elkaar na te denken over wat je over meerdere jaren wilt realiseren, raken de activiteiten na verloop van tijd als vanzelfsprekend geïntegreerd in het professionele gedrag van werknemers, in werkprocessen, methodieken en protocollen van de organisatie. Bedrijven en organisaties die met BRAVO aan de slag willen, vinden in het door NISB ontwikkelde kompas veel praktische handvatten.

Het BRAVO-kompas is een online instrument dat richting geeft aan gezondheidsbeleid in organisaties. Vanzelfsprekend geeft het vorm en inhoud aan de kernthema's. Het kompas biedt een 7-stappenplan naar het ontwikkelen van een op maat gesneden gezondheidsbeleid. In elke stap treft de gebruiker tips en tools, praktijkvoorbeelden, artikelen, links en meest gestelde vragen (FAQ). In een actuele agenda van het kompas zijn dagelijks de nieuwste activiteiten en congressen rond BRAVO te vinden.

### Maak een digitale stap

[www.nisb.nl](http://www.nisb.nl)



# Aan de slag met gezond ondernemen

### Druvan in Nederland

De Druvan-methodiek biedt mogelijk interessante aangrijpingspunten om welzijn en productiviteit in het kader van gezond ondernemen te bevorderen. TNO neemt het initiatief om samen met werkgevers te bekijken of deze methode in Nederland kan werken. Belangstellenden kunnen zich melden bij TNO Kwaliteit van Leven.

Mail: [anja.dijkman@tno.nl](mailto:anja.dijkman@tno.nl) of [gerard.zwetsloot@tno.nl](mailto:gerard.zwetsloot@tno.nl)

### Meer weten over TNO Programma Gezond ondernemen?

TNO Kwaliteit van Leven ontwikkelt nieuwe kennis en inzichten voor het bevorderen van gezonde werknemers in gezonde organisaties. TNO doet dit zoveel mogelijk vraaggestuurd in samenwerking met de praktijk. TNO werkt aan deze kennis samen met EU-partners en met Nederlandse bedrijven en instellingen.

Wilt u meer weten over het TNO Bedrijven Netwerk Gezond ondernemen, of wilt u meer informatie over het programma Gezond ondernemen?

Meer weten? Kijk op [www.tno.nl](http://www.tno.nl)

### Meer weten over NISB's beweegstimulering?

Het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) is een kennis- en innovatie-instituut dat aanzet tot sport en bewegen om participatie, leefbaarheid en gezondheid te bevorderen. NISB ontwikkelt en implementeert nieuwe methoden en middelen die voor structurele gedragsverandering zorgen. 'Werk maken van bewegen', werkgevers en werknemers stimuleren om in het dagelijkse werk aandacht besteden aan beweegstimulering is één van de speerpunten van NISB.

Meer weten? Kijk op [www.nisb.nl](http://www.nisb.nl)

### Gezonde links

[www.move-eu.nl](http://www.move-eu.nl)  
[www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)  
[www.voedingscentrum.nl](http://www.voedingscentrum.nl)  
[www.stivoro.nl](http://www.stivoro.nl)  
[www.fondspsychischegezondheid.nl](http://www.fondspsychischegezondheid.nl)  
[www.werkgeversforum.nl](http://www.werkgeversforum.nl)  
[www.nisb.nl](http://www.nisb.nl)  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

## Colofon

'Wat bedrijven beweegt' is het resultaat van de campagne Move EU in Nederland.

### Samenstelling projectgroep

Deze productie is een gezamenlijke uitgave van TNO Kwaliteit van Leven en Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB).

Financiële ondersteuning campagne en uitgave  
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport  
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Financiële ondersteuning uitgave  
AGIS Zorgverzekeringen  
Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB)

Tekst  
Arboriginals, Aafke Dek, Linda Tordoir, Jos Bus

Vormgeving en fotografie  
Puur Ontwerp, Ermin de Koning

Druk  
Onkenhoutgroep

De campagne Move EU is een initiatief van het European network for Workplace Health Promotion ([www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)). TNO Kwaliteit van Leven is het ENWHP coördinatiepunt in Nederland. TNO organiseert de campagne Move Europe in samenwerking met NISB en met ondersteuning van de ministeries VWS en Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Fonds Psychische gezondheid, Werkgeversforum Kroon op het werk, Voedingscentrum en Stivoro.



