

Trainings- en mentorprogramma



Module 2: Hoe plan je een geïntegreerd welzijnsprogramma?

Abstract

Het doel van deze module is om een algemene structuur aan te bieden van de noodzakelijke stappen in het ontwerpen en plannen van een geïntegreerd welzijnsprogramma. In deze training krijgen HR-verantwoordelijken en andere verantwoordelijken voor welzijn op het werk een systematisch beeld van hoe een welzijnsprogramma te plannen vanaf de conceptualisering tot de evaluatie en opvolging. De stappen in deze module zijn van toepassing op organisaties van alle groottes in heel Europa, en deze structuur kan ook aangepast worden afhankelijk van de specifieke nationale en organisatorische situaties. Deze stappen kunnen worden genomen door een interne of externe verantwoordelijke of door een gezamenlijke inspanning van beide. Best practices en praktisch lesmateriaal worden aangeboden voor een meer interactieve leerervaring. Na afloop van deze module kennen de deelnemers de 8 stappen in het ontwerpen van een degelijk welzijnsprogramma en de belangrijkste elementen voor elke stap. Na afloop van de training worden de deelnemers beoordeeld met verschillende methoden, waaronder meerkeuzevragen en waar of onwaar uitspraken.

Leerresultaten

Leerresultaat 1: Deelnemers kennen de 8 relevante stappen in het plannen van een welzijnsprogramma.

Leerresultaat 2: Deelnemers kennen de verantwoordelijke partij voor het welzijn van werknemers.

Leerresultaat 3: Deelnemers weten hoe ze de kennis van de verantwoordelijke partij kunnen beoordelen.

Leerresultaat 4: Deelnemers weten hoe ze de welzijnssituatie van een organisatie kunnen beoordelen.

Leerresultaat 5: Deelnemers weten hoe ze de reikwijdte van een welzijnsprogramma kunnen bepalen.

Leerresultaat 6: Deelnemers weten hoe ze moeten communiceren en bewustzijn kunnen creëren voor het welzijnsprogramma.

Leerresultaat 7: Deelnemers weten hoe ze het welzijnsprogramma kunnen evalueren.

Leerresultaat 8: Deelnemers leren van best practices en weten hoe ze het beste welzijnsprogramma kunnen kiezen op basis van hun specifieke situatie.

Trefwoorden

Welzijn, welzijnsprogramma, planning, bewustmaking, communicatie, beoordeling

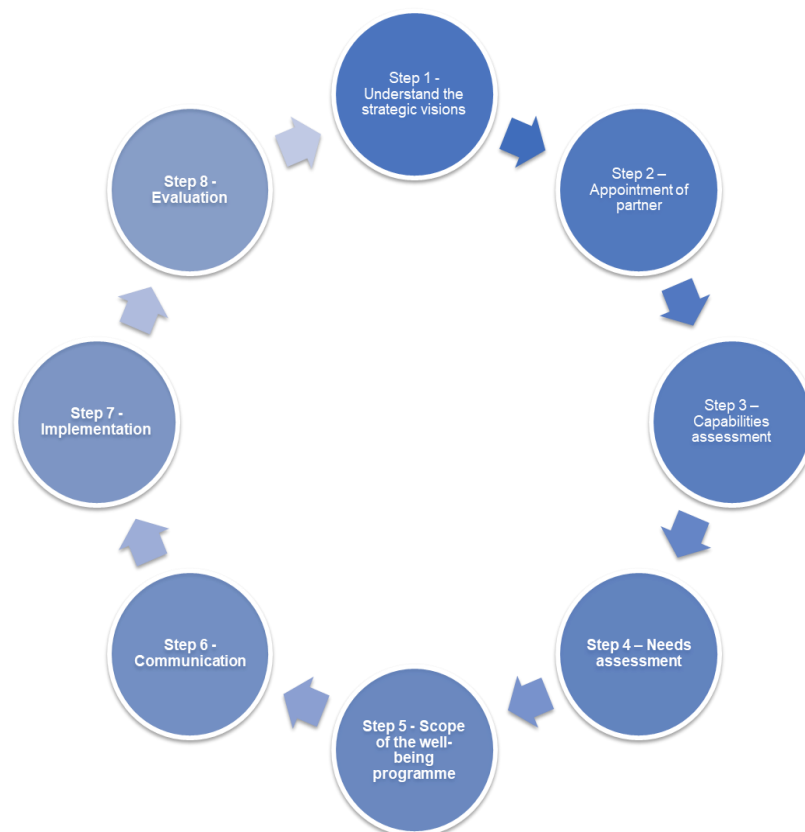
Identiteit van de module	
Module	<i>Hoe plan je een geïntegreerd welzijnsprogramma?</i>
Korte beschrijving van de module / abstract	<i>Het doel van deze module is om een algemene structuur aan te bieden van de noodzakelijke stappen in het ontwerpen en plannen van een geïntegreerd welzijnsprogramma. In deze training krijgen HR-verantwoordelijken en andere verantwoordelijken voor welzijn op het werk een systematisch beeld van hoe een welzijnsprogramma te plannen vanaf de conceptualisering tot de evaluatie en opvolging. De stappen in deze module zijn van toepassing op organisaties van alle groottes in heel Europa, en deze structuur kan ook aangepast worden afhankelijk van de specifieke nationale en organisatorische situaties. Deze stappen kunnen worden genomen door een interne of externe verantwoordelijke of door een gezamenlijke inspanning van beide. Best practices en praktisch lesmateriaal worden aangeboden voor een meer interactieve leerervaring. Na afloop van deze module kennen de deelnemers de 8 stappen in het ontwerpen van een degelijk welzijnsprogramma en de belangrijkste elementen voor elke stap. Na afloop van de training worden de deelnemers beoordeeld met verschillende methoden, waaronder meerkeuzevragen en waar of onwaar uitspraken.</i>
Leerresultaten	<i>Leerresultaat 1: Deelnemers kennen de 8 relevante stappen in het plannen van een welzijnsprogramma.</i> <i>Leerresultaat 2: Deelnemers vergelijken de verschillende partijen die verantwoordelijk zijn voor het welzijn van werknemers.</i> <i>Leerresultaat 3: Deelnemers onderscheiden positieve en negatieve psychosociale factoren binnen de welzijnssituatie van een organisatie.</i> <i>Leerresultaat 4: Deelnemers behandelen de belangrijkste elementen van een welzijnsactieplan op het werk.</i> <i>Leerresultaat 5: Deelnemers begrijpen hoe ze moeten communiceren en hoe ze bewustzijn kunnen creëren voor het welzijnsprogramma.</i> <i>Leerresultaat 6: Deelnemers kennen de methoden om het welzijnsprogramma te evalueren.</i>
Hoofdstukken	<i>Hoofdstuk 1: Hoe plan je een welzijnsprogramma - voorbereiding en beoordeling.</i> <i>Eenheid 2: Hoe de communicatie vormgeven - bewustmaking van welzijn op het werk en het geplande welzijnsprogramma</i> <i>Hoofdstuk 3: Het welzijnsprogramma evalueren</i> <i>Hoofdstuk 4: Beste praktijken/ Casestudies</i>

Kernmateriaal leren		
	Hoofdstuk	Leermateriaal
	1. Plan een welzijnsprogramma voor UW organisatie	Tekst, video, artikelen
	2. Communicatieontwerp	Tekst, artikelen
	3. Implementatie en evaluatie van welzijnsprogramma's	Tekst, video, artikelen
	4. Beste praktijken	Tekst
Beoordelingsmethode		
	Hoofdstuk	Beoordelingsmethode
	1. Plan een welzijnsprogramma voor UW organisatie	Meerkeuze
	2. Communicatieontwerp	Meerkeuze, waar of onwaar
	3. Implementatie en evaluatie van welzijnsprogramma's	Meerkeuze
	4. Beste praktijken	Meerkeuze, waar of onwaar
Geschatte studietijd(min)	200 min	
Auteur(s)	Yang Yang , Pulso	
Recensent	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO	

Beste deelnemers,

Mijn naam is Yang Yang van Pulso Group, en ik heet u welkom bij Module 2 over hoe plan je een geïntegreerd welzijnsprogramma?

Het doel van deze module is om een algemene structuur te bieden van de noodzakelijke stappen in het ontwerpen en plannen van een geïntegreerd welzijnsprogramma. Dit weerspiegelt de levenscyclus van een welzijnsprogramma.



Figuur 1: De levenscyclus van een welzijnsprogramma - aanpak in 8 stappen.

In deze opleiding krijgen HR-verantwoordelijken en andere verantwoordelijken voor welzijn op het werk een systematisch beeld van hoe een welzijnsprogramma te plannen, van conceptualisering tot evaluatie en opvolging. De stappen in deze module zijn van toepassing op organisaties van elke omvang in heel Europa, en deze structuur kan ook aangepast worden afhankelijk van de specifieke nationale en organisatorische situaties. Deze stappen kunnen worden genomen door een interne of externe verantwoordelijke of door een gezamenlijke inspanning van beide. Best practices en praktisch leermateriaal worden aangeboden voor een meer interactieve leerervaring. Na afloop van deze module kennen de deelnemers de 8 stappen in het ontwerpen van een degelijk welzijnsprogramma en de belangrijkste elementen voor elke stap. Na afloop van de training worden de deelnemers beoordeeld met verschillende methoden, waaronder meerkeuzevragen en waar of onwaar statements. Ware of onware uitspraken

De module is **gestructureerd** in 4 hoofdstukken, namelijk (1) Voorbereiding voor een welzijnsprogramma, (2) Planning voor een welzijnsprogramma, (3) Communicatieontwerp en (4) Evaluatie.

Hoofdstuk 1 bespreekt de essentiële stappen die genomen moeten worden vóór de planning van de concrete inhoud van het welzijn. In de voorbereidingsfase is het uiterst belangrijk om de visie van de organisatie te begrijpen en doelen voor het welzijnsbeleid te definiëren, de verantwoordelijke actoren voor het welzijn van de werknemers te verduidelijken en de kennis van de verantwoordelijke actor te beoordelen.

Hoofdstuk 2 presenteert de noodzakelijke basis van een welzijnsprogramma, namelijk de beoordeling van de welzijnssituatie binnen de organisatie en hoe de reikwijdte van het welzijnsprogramma te definiëren op basis van de beoordeling.

Hoofdstuk 3 legt uit hoe je een communicatiecampagne opzet en mensen bewust maakt van het welzijnsprogramma en van welzijn op het werk in het algemeen.

Hoofdstuk 4 bespreekt hoe je een welzijnsprogramma evalueert en actieplannen maakt voor verdere verbeteringen.

Tot slot bestaat je **beoordeling** uit verschillende methoden, waaronder meerkeuzevragen, waar/onwaar-uitspraken en casestudies.

1. Hoofdstuk 1 - Plan een welzijnsprogramma voor UW organisatie

Verantwoordelijke organisaties streven naar een gezonde en veilige omgeving voor hun werknemers. In de meeste Europese landen, zoals België, Bulgarije, Italië, Cyprus en Griekenland, zijn er wettelijke kaders die organisaties verplichten en controleren om het welzijn van werknemers te bevorderen. In dit gedeelte geven we een algemene structuur van de relevante stappen bij het plannen van een welzijnsprogramma. Deze stappen kunnen worden genomen door een interne of externe verantwoordelijke partij of een gezamenlijke inspanning van beide. Organisaties moeten er echter rekening mee houden dat er geen pasklare oplossing bestaat voor welzijnsprogramma's. Elke organisatie moet zijn eigen situatie beoordelen in termen van doelen, ambities en mogelijkheden. In het algemeen omvat een volledig welzijnsprogramma 8 stappen. In de voorbereidingsfase is het uiterst belangrijk om de visie van de organisatie te begrijpen en doelen voor het welzijnsbeleid te definiëren, de verantwoordelijke actoren voor het welzijn van de werknemers te verduidelijken en de kennis van de verantwoordelijke actor te beoordelen.

Stap 1 - Begrijp de strategische visies van de organisatie en definieer doelen voor welzijnsbeleid.

De eerste stap in het plannen van een welzijnsprogramma is het definiëren van de doelen van de organisatie, op individueel, team- en bedrijfsniveau, en deze doelen te gebruiken als prioriteiten voor hun welzijnsprogramma's. Over het algemeen komen de doelen en ambities van een organisatie voort uit de organisatievisies, zoals vastgelegd in hun algemene strategie. Ten opzichte van de langetermijnvisies van de organisatie fungeren korte- en middel langetermijn doelstellingen als periodieke mijlpalen. Er moet een welzijnsbeleid worden opgesteld dat gebaseerd is op risicoanalyse en dat het welzijn van de werknemers bevordert. Een voorbeeld: een technologiebedrijf wil innovatiever en concurrerender worden in de snelle industrie. De werknemers ervaren echter veel stress door hun werkdruk. In dit geval moet de organisatie zich bij het plannen van een welzijnsprogramma richten op stressmanagement en de toewijzing van taken op individueel en teamniveau.

Stap 2 - Verduidelijk wie verantwoordelijk is voor het welzijn van werknemers.

Om een welzijnsprogramma te plannen en te implementeren, moeten organisaties eerst duidelijk maken wie verantwoordelijk is voor het welzijn van werknemers. Volgens de wet is de werkgever verantwoordelijk voor zijn bedrijf en wat daarbinnen gebeurt. Op basis van de geconsolideerde bevindingen in de vijf bovengenoemde partnerlanden zijn werknemers van mening dat HR, het managementteam, inclusief het hogere management (bijv. CEO) en de afdelingshoofden, evenals het afdelingshoofd preventie/gezondheid, veiligheid en welzijn de verantwoordelijke interne partij zijn voor het welzijn van werknemers. De werkgever is echter niet de enige verantwoordelijke; werknemers moeten ook zelf gebruikmaken van de aanwezige kennis en middelen en de welzijnsmaatregelen van de organisatie naleven. Het gaat heel erg om de rol duidelijkheid

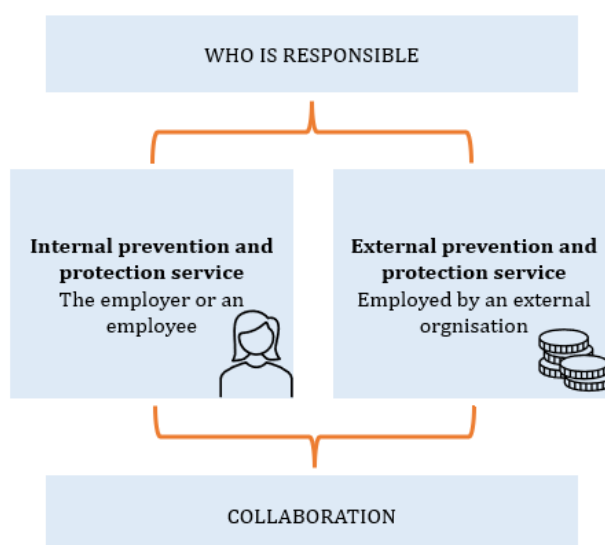
binnen de organisatie, de duidelijke communicatie over de rollen en de samenwerking tussen individuele werknemers en de organisatie.

- Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk

Elk bedrijf zou een Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW) moeten opzetten, die bestaat uit een of meer personen binnen het bedrijf - preventieadviseurs - die het managementteam ondersteunen bij het naleven van de regelgeving en het implementeren van preventieve maatregelen. Het profiel van de preventieadviseur hangt af van de grootte en de sector van het bedrijf. In een organisatie met minder dan 20 werknemers kan bijvoorbeeld de werkgever (bv. de eigenaar van het bedrijf) optreden als preventieadviseur, terwijl in grotere organisaties een werknemer kan worden aangesteld.

- Externe dienst voor preventie en bescherming op het werk

Afhankelijk van de grootte, expertise en capaciteit van de organisatie kan gebruik worden gemaakt van Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (EDPBW). Deze dienst bestaat meestal uit twee aspecten: medisch toezicht en psychosociaal risicobeheer. Bij het inhuren van externe dienstverleners is het belangrijk om hun geloofsbrieven, technische capaciteiten en referenties te controleren. In bepaalde landen, zoals België, kan een lijst van erkende dienstverleners geraadpleegd worden. De EDPBW werkt samen met de IDPBW of de preventieadviseur van de organisatie om de welzijnsdoelen te bereiken die de organisatie heeft bepaald.



(Bron: https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/NL/helder_handig/gids_web_nl.pdf)

Stap 3 - Beoordeel de kennis van de verantwoordelijke partij.

Het is essentieel dat de verantwoordelijke van de IDPBW en EDPBW over voldoende kennis beschikt op het gebied van welzijn op het werk, in het bijzonder de analyse van psychosociale risico's, waaronder stress, burn-out en pesten. Daarnaast moet de

preventieadviseur in staat zijn om preventieactiviteiten te coördineren of uit te voeren. Een preventieadviseur moet bijvoorbeeld ten minste een masterdiploma in psychologie of sociologie hebben behaald, met 3 tot 5 jaar ervaring op het gebied van psychosociale aspecten. Uit de geconsolideerde bevindingen op Europees niveau blijkt dat 30% tot bijna 60% van de deelnemers aangeeft dat er binnen hun organisatie geen personeel is dat training heeft gevolgd over het bevorderen van welzijn op het werk. Dit betekent dat er een grote behoefte is aan training en bijscholing voor de verantwoordelijke personen en partijen in organisaties in Europese landen. Verantwoordelijke personen hebben het recht en de plicht om bijscholing te volgen, om op de hoogte te blijven van veranderingen in de regelgeving over welzijn op het werk en de wetenschappelijke en technische vooruitgang op dit gebied. De verplichting tot bijscholing geldt voor alle preventieadviseurs, ongeacht hun opleiding en ervaring. In dit trainingsprogramma stellen we een zelftest voor aan HR-professionals of andere verantwoordelijke personen die betrokken zijn bij welzijnsprogramma's of trainingen binnen organisaties. Deze korte beoordeling helpt de verantwoordelijken om hun kennisniveau en verbeterpunten te identificeren. In België wordt bijvoorbeeld een identificatiedocument gebruikt om de taakverdeling tussen de interne en externe partijen duidelijk te beschrijven. In principe bevat het identificatiedocument de volgende informatie:

- De doelstellingen van de interne preventiedienst
- De competenties die de organisatie intern bezit, de knowhow die extern wordt gezocht.
- De samenstelling van de verantwoordelijke dienst
- De (minimale) duur van de inzet van de preventiedienst, zodat de taken naar behoren worden uitgevoerd en de doelstellingen worden bereikt.
- De administratieve, technische en financiële middelen van de interne dienst

Dit document moet up-to-date worden gehouden, zodat verantwoordelijke interne en externe partijen het als blauwdruk kunnen gebruiken.

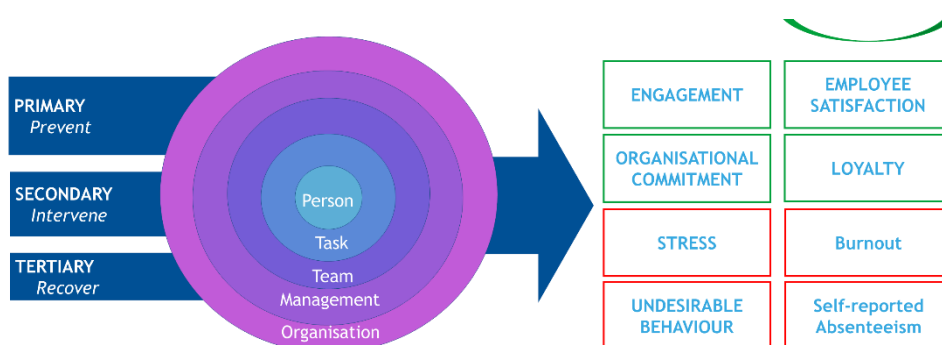
(Bron: https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/NL/helder_handig/gids_web_nl.pdf)

In dit hoofdstuk bespreken we de basis voor het ontwerpen van een welzijnsprogramma - een uitgebreid begrip van de welzijnssituatie in de organisatie en de risicofactoren in de werksituatie die een invloed hebben op het welzijn van werknemers. De bevindingen kunnen een op feiten gebaseerde bijdrage leveren aan de definitie van de reikwijdte en doelstellingen van het programma.

Stap 4 - Beoordeel de welzijnssituatie van de organisatie en analyseer de behoeften van de werknemers.

Een welzijnsprogramma moet beginnen met het beoordelen van de algemene welzijnssituatie van de organisatie. Met andere woorden, een organisatie moet situaties identificeren die problematisch zijn of zullen worden binnen de organisatie. Enkele voorbeelden van mogelijke manieren om de algemene welzijnssituatie van de organisatie te beoordelen zijn welzijnsenquêtes, psychosociale risicoanalyses, verzuimgegevens,

klachten van werknemers, gesprekken met werknemers, enz. Om een volledig beeld te krijgen van de welzijnssituatie van een organisatie en de organisatiedynamiek, is het het beste om zowel positieve als negatieve welzijnsindicatoren te meten. Het meten van negatieve welzijnsindicatoren zoals stress, burn-out en pesterijen geeft bijvoorbeeld een indicatie van de psychosociale risico's, terwijl het meten van positieve indicatoren zoals betrokkenheid, organisatorische inzet en werktevredenheid inzicht geeft in de positieve aspecten van het welzijn van werknemers. De positieve aspecten kunnen worden gebruikt als buffer tegen negatieve aspecten. Samen vormen ze een evenwichtig beeld voor de werkgever en de werknemers over hoe ze het doen op het gebied van welzijn. Daarnaast moeten organisaties de risicofactoren beoordelen die een impact hebben op het welzijn van werknemers. De impactfactoren situeren zich op het niveau van de organisatie, het team, het management, de taak en het individu. Zo hebben de mate van bureaucratie (organisatieniveau), de sociale sfeer binnen een team (teamniveau), steun van het management (managementniveau), taakeisen (taakniveau) en veerkracht



(individueel niveau) allemaal een belangrijke invloed op het welzijn van werknemers. Alleen een grondig begrip van de situatie zal organisaties helpen om zinvolle en doelgerichte acties te ondernemen. De relaties tussen de welzijnsindicatoren en de impactfactoren in de werksituatie worden weergegeven in figuur 2.

Figuur 2. De systematische visie op welzijn door Pulso Group, België

De analyse van de huidige situatie kan verder bijdragen tot de bepaling van een SWOT-analysekader dat de Sterke punten, de Zwakke punten, de Kansen en de Bedreigingen van de organisatie samenvat. De SWOT-analyse geeft een empirisch overzicht van de welzijnsstatus binnen de organisatie en stelt besluitvormers in staat om na te denken over mogelijke maatregelen en acties.

Stap 5 - Bepaal de reikwijdte van het welzijnsprogramma

Na de beoordeling van de huidige welzijnssituatie bestaat de vijfde stap uit het definiëren van de algemene reikwijdte van het welzijnsprogramma. Om de doelstellingen op het gebied van werknemerswelzijn te bereiken, kunnen de verantwoordelijke partijen het welzijnsprogramma op korte en lange termijn definiëren. De reikwijdte stemt overeen met en weerspiegelt de welzijnsstrategie van de organisatie. De organisatie kan

bijvoorbeeld beginnen met het opstellen van een globaal welzijnsplan, dat gewoonlijk uit de volgende elementen bestaat:

- De algemene welzijnssituatie van de organisatie, met inbegrip van positieve en negatieve welzijnsindicatoren, evenals de factoren op verschillende niveaus die een invloed hebben op het welzijn van de werknemers.
- De doelstellingen van het globale plan zijn gebaseerd op de beoordeling van de welzijnssituatie. Het actieplan dat werd opgesteld op basis van de evaluatie.
- De concrete activiteiten die ondernomen moeten worden om de doelstellingen te bereiken.
- De organisatorische, financiële en personele middelen die nodig zijn om de geplande activiteiten uit te voeren.
- De rol en verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen.

Naast het globale plan voor de lange termijn is het noodzakelijk om een gedetailleerd jaarlijks of periodiek actieplan te hebben. Dit korte termijnplan definieert de doelstellingen voor het komende fiscale jaar of kalenderjaar. Het welzijnsplan op korte termijn bestaat meestal uit de prioritaire doelstellingen voor het komende jaar, de middelen en methodes om de doelstellingen te bereiken, de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen en de aanpassingen die in het globale welzijnsplan moeten worden doorgevoerd indien nodig.

Uit de geconsolideerde nationale rapporten blijkt dat er in verschillende Europese landen in de afgelopen twee tot vijf jaar welzijnsprogramma's zijn geïmplementeerd en werknemers gaven ook aan welke opleidingen en programma's ze de komende twee jaar wilden volgen. Werkgerelateerde stress blijkt een groot probleem te zijn en deelnemers uit alle partnerlanden gaven aan dat er een grote behoefte is aan training in stressmanagement. Er zijn succesvolle programma's geïmplementeerd om stress op het werk te verminderen en het welzijn van werknemers te verbeteren. Zo werkt het Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg (CGG Kempen, België) sinds 2015 aan de preventie van burn-out door bewustmaking en het aanbieden van concrete tools voor betere zelfzorg en adequate coping. In 2019 werden de volgende acties ondernomen:

- Een intensieve 2-daagse groepscursus 'Leven in Balans' met vier losse modules over 'informer en sensibiliseren', 'zelfbewustzijn en vergroten capaciteit', 'ontdekken van eigen waarden, talenten en energieleveranciers' en 'werkdruk en energieverbruikers'.
- Intern traject: informatiesessie 'stress op de werkvloer', psycho-educatie over het effect van stress, de oorzaken en gevolgen van stress.

Bewustmaking draagt enorm bij aan het succes van een welzijnsprogramma. Het helpt werknemers erkennen dat de organisatie veel belang hecht aan het welzijn van werknemers. Het biedt ook praktische informatie over hoe en waar werknemers toegang kunnen krijgen tot middelen om hun welzijn te verbeteren. Op deze manier nemen werknemers het welzijn op de werkplek in eigen hand.

Praktische activiteit 1 - Discussie

- Wie zijn de verantwoordelijken voor het welzijn binnen uw organisatie?
- Bestaan er welomschreven welzijnsprogramma's binnen uw organisatie? Geef enkele voorbeelden.
- Welke stukjes van de puzzel ontbreken nog?

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Lees dit online artikel: [Werknemers betrekken bij hun welzijn](#)

Lees deze webpagina: [Rol en status van de belanghebbenden bij preventie](#)

Lees dit online artikel: [Psychosociale risicofactoren op de werkplek](#)

Bekijk deze online video: [Programma's en interventies voor welzijn op het werk](#)

2. Hoofdstuk 2 - Communicatie ontwerp

Dit hoofdstuk richt zich op bewustmaking en communicatie over het welzijnsprogramma en welzijn op het werk in het algemeen.

Stap 6 - Communiceer om meer bewustmaking te creëren rond het welzijn op de werkplek en het lopende programma ~~onder de aandacht te brengen~~

Een communicatiestrategie is essentieel om werknemers te sensibiliseren en te informeren over het aangeboden welzijnsprogramma. Een uitgebreide, bedrijfsspecifieke en gestructureerde communicatiestrategie vormt een kritieke mijlpaal voor een efficiënt gebruik en het succes van het welzijnsprogramma in zijn geheel. Ten eerste informeert en sensibiliseert het de werknemers over de psychosociale aspecten van het werk, terwijl het de vertrouwelijkheid en bescherming van persoonlijke gegevens garandeert, wat op zijn beurt bijdraagt tot het opbouwen van een vertrouwensrelatie.

Het is belangrijk op te merken dat de communicatie op alle kanalen moet worden gemobiliseerd. Specifiek omvat communicatie de volgende aspecten:

1. Een duidelijke documentatie van de welzijnsplannen op lange en korte termijn. Dit moet onder de aandacht worden gebracht van en gestroomlijnd worden tussen alle verantwoordelijke partijen (zowel intern als extern) van het welzijnsprogramma.
2. De visie, waarden en welzijnsdoelstellingen van de organisatie moeten duidelijk en zichtbaar worden gemaakt voor de werknemers, bijvoorbeeld via interne communicatie, website, nieuwsbrief, teamevenementen, sociale media, enz.
3. De contactgegevens van de verantwoordelijke partijen moeten duidelijk worden gecommuniceerd aan de werknemers.

4. Informatie en materialen over specifieke welzijnsthema's moeten gemakkelijk toegankelijk zijn voor werknemers. Teksten, tips, adviezen, oefeningen en video's over verschillende welzijnsthema's moeten bijvoorbeeld op de share-point (of andere vormen van informatiebeheerplatform) van de organisatie worden geplaatst, zodat werknemers deze gemakkelijk kunnen vinden.
5. Er moeten sensibiliserende boodschappen worden verspreid en bewustmakingscampagnes worden opgezet om zoveel mogelijk werknemers te bereiken. De verantwoordelijke partijen moeten ook rekening houden met de timing om een maximaal bereik te bereiken. Sensibiliseringsboodschappen moeten ongeveer 1 - 2 weken voor de start van het programma worden verspreid. Tijdens de uitvoering van het programma kunnen de verantwoordelijke partijen wekelijks herinneringen sturen om het enthousiasme van de werknemers vast te houden.
6. Er moet feedback naar de werknemers worden gepland over de resultaten van het welzijnsprogramma. Op deze manier voelen werknemers zich meer beloond voor hun inzet en inspanningen. Feedback kunnen geven maakt werknemers mondiger en vergroot hun bereidheid om deel te nemen aan toekomstige programma's.

Een effectieve communicatiestrategie voor de implementatie van een hulpprogramma voor werknemers (bv. EAP) bestaat bijvoorbeeld uit de volgende fasen:

1. **Voor de lancering:** 2-3 weken voor de officiële lancering van het EAP stuurt de HR of de CEO een e-mail naar alle werknemers over de reikwijdte en de diensten van het nieuwe EAP. Daarnaast kan ongeveer 1-2 weken voor de lancering een reeks introductiewerkshops binnen het bedrijf worden gehouden om de workflow van het EAP, de aangeboden diensten, de manieren om toegang te krijgen tot het EAP, de vertrouwelijkheidsafspraken, etc. te presenteren. Tijdens deze sessies kunnen werknemers vragen stellen en in detail worden geïnformeerd.
2. **Bij de lancering:** Op de officiële startdatum van het EAP kan nog een e-mail worden verstuurd die werknemers herinnert aan de aangeboden diensten en hun algemene reikwijdte.
3. **Doorlopend:** Elke drie maanden kan er een herinnering of een nieuwe e-mail naar alle werknemers worden gestuurd. Daarnaast kunnen nieuwsbrieven over geestelijke gezondheid op het werk en psychosociaal welzijn worden ontwikkeld en gedeeld binnen het bedrijf.
4. **Voor nieuwe medewerkers:** Onder de verantwoordelijkheid van de HR-afdeling moeten nieuwe collega's die worden aangeworven persoonlijk worden geïnformeerd over de EAP-diensten.
5. **Ongeplande herinneringen:** In het geval van een crisis, zoals een pandemie of een andere kritieke gebeurtenis die een impact heeft op de mentale toestand van werknemers, kan de HR-afdeling e-mails sturen naar de werknemers om hen te

wijzen op de voordelen van het EAP en hen uit te nodigen om er gebruik van te maken als ze dat nodig hebben.

Het spreekt voor zich dat organisaties deze punten moeten aanpassen aan hun individuele situatie. Bijvoorbeeld worden "u" en "je" gebruikt bij verschillende gelegenheden. Afhankelijk van de organisatiecultuur en communicatiestijl kan het gebruik van een informele vorm meer werknemers bereiken. Voor een succesvolle en soepele implementatie van een welzijnsprogramma is het aan te raden om een communicatie- en sensibilisatiestrategie te ontwikkelen die bestaat uit opeenvolgende acties die ongelijk verdeeld zijn in de tijd, namelijk a) vóór de lancering van het programma, b) bij de lancering van het programma en c) doorlopend - tijdens de implementatie.

Praktische activiteit 2:

Deel goede en slechte ervaringen met communicatie. Wat zijn de belangrijke succesfactoren?

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Lees dit online artikel: [Hoe werknemers laten deelnemen aan welzijnsprogramma's](#)

Lees dit online artikel: [Hoe u uw welzijnsprogramma kunt promoten](#)

3. Hoofdstuk 3 - Implementatie en evaluatie van welzijnsprogramma's

Hoofdstuk 3 legt uit hoe je een welzijnsprogramma implementeert en geeft uitleg over de aandachtspunten bij de evaluatie van welzijnsprogramma's.

Stap 7 - Het geselecteerde welzijnsprogramma implementeren

De ervaring leert dat succesvolle welzijnsstrategieën alleen voortkomen uit duurzame benaderingen en geïntegreerde initiatieven. Het is belangrijk om de fasen van de implementatie en de rol en verantwoordelijkheden van de verantwoordelijke partijen, zowel interne als externe actoren, duidelijk te definiëren. Internationale best practices over de succesvolle implementatie van hulpprogramma's voor werknemers geven de volgende acties aan:

1. **Steun en betrokkenheid van het leiderschap:** Hogere leidinggevenden en het managementteam van het bedrijf kunnen helpen bij het aankondigen van de welzijnsacties (zie stap 6 hierboven) en benadrukken dat de organisatie geïnteresseerd is in het bevorderen van een welzijnscultuur. Bovendien neemt het leiderschapsteam van de organisatie de rol op zich om werknemers aan te

moedigen om deel te nemen aan de aangeboden welzijnsacties en probeert zo het gevoel te creëren dat het belangrijk is om gezond te blijven op de werkplek.

2. **Bedrijfsbeleid:** Een belangrijk onderdeel van het welzijnsprogramma is het formaliseren van de beschikbaarheid, de rol en de toegevoegde waarde door het te integreren in de HR-praktijken, -processen en -beleidslijnen. Het belangrijkste doel is om duidelijke richtlijnen op te stellen over hoe het welzijnsprogramma intern zal werken en functioneren, met aandacht voor de belangrijkste actoren, rollen en verantwoordelijkheden.
3. **Gebruiksdoelen:** Gratis toegang tot een EAP of een ander welzijnsprogramma betekent niet dat het ook gebruikt zal worden. Daarom is het belangrijk om in de implementatiefase verwachte gebruikpercentages te definiëren om een realistisch implementatieplan op te stellen.
4. **Promotionele communicatie:** Zoals reeds vermeld onder Stap 6, is een noodzakelijk onderdeel van de implementatie het onderhouden van regelmatige communicatie met de begunstigden (werknemers en hun familieleden) over de aangeboden welzijnsdiensten, de toegevoegde waarde van geestelijke gezondheidspreventie en de welzijnscultuur van de organisatie.
5. Op **internet gebaseerde** diensten: de implementatie van welzijnsprogramma's kan niet los worden gezien van digitale transformatie en de flexibele digitale platforms en tools. Daarom kunnen webgebaseerde diensten werknemers meer vertrouwd maken met de reikwijdte van het welzijnsprogramma. Het identificeren van providers die hoogwaardige digitale diensten voor welzijn kunnen aanbieden of het integreren van communicatiemateriaal in het interne netwerk van de organisatie (bijvoorbeeld Sharepoint) kan de implementatie bevorderen.
6. **Opleiding van managers:** Een succesvolle implementatie vereist de betrokkenheid van managers en hun begrip van de toegevoegde waarde van het welzijnsprogramma. Daarom is een korte training voor het sensibiliseren, informeren en cultiveren van welzijnsgerelateerde vaardigheden voor managers essentieel. Managers moeten getraind worden om gedragsveranderingen bij hun werknemers en andere collega's op te sporen en actief naar hun problemen te luisteren en te weten wanneer ze moeten doorverwijzen naar de EAP-diensten.

Stap 8 - Evaluatie van het welzijnsprogramma en actieplanning voor verbetering

Afgestemd op de langetermijndoelstellingen stellen organisaties en verantwoordelijke partijen actieplannen op basis van de resultaten van het uitgevoerde welzijnsprogramma. Dit is een gezamenlijke inspanning van alle betrokken partijen, zowel intern als extern. Management, betrokkenheid en inzet spelen een belangrijke rol in het succes van actieplannen. Maar zinvolle en effectieve actieplannen kunnen alleen samen met werknemers worden ontwikkeld. In deze context is het van groot belang om de resultaten en het welzijn na het eerste jaar van de implementatie te evalueren. De belangrijkste doelgroep van de evaluatie zijn de begunstigden, namelijk de werknemers van de organisatie. De feedback van de werknemers kan verzameld worden via een korte online

evaluatievragenlijst. Een andere doelgroep zijn managers en sleutelfiguren die betrokken zijn bij de implementatie van het programma. De inzet van focusgroepen en individuele interviews speelt hierbij een belangrijke rol om inzicht te krijgen in de ervaringen, gedachten, overwegingen en meningen. In principe moet een actieplan de volgende elementen bevatten:

- a. Een duidelijke beschrijving van de doelstelling(en);
- b. Stappen / acties die uitgevoerd moeten worden om het doel te bereiken;
- c. Rol en verantwoordelijkheid van de werkgroep;
- d. Deadlines en mijlpalen;
- e. Benodigde middelen;
- f. Evaluatie van de vooruitgang. Er bestaan verschillende bewezen methodes om actieplannen te ontwikkelen en online zijn er verschillende sjablonen te vinden die gratis toegankelijk zijn.
- g. Workshop met het managementteam om de prioriteiten en doelstellingen voor het welzijnsprogramma van de volgende periode te bepalen, rekening houdend met de uitkomsten van de evaluatie.

Om dit hoofdstuk te voltooien, moet je:

Lees dit online artikel: [Richtlijn van Tasmanië voor het creëren van een welzijnsprogramma](#)

Bekijk deze online video: [Hoe resultaten van personeelsenquêtes omzetten in actie](#)

4. Hoofdstuk 4 - Beste werkwijzen

In dit hoofdstuk presenteren we enkele best practices waarbij de organisaties het beste welzijnsprogramma ontwierpen op basis van hun specifieke situatie.

Casus 1: Een geïntegreerde benadering van veerkracht en welzijn: Feelgreat @Proximus

Het Feelgreat@Proximus-traject is een geïntegreerde welzijnsbenadering die focust op de veerkracht van de medewerkers. Aanvullend wordt er geïnvesteerd op organisatieniveau, waarbij de werkomgeving wordt geëvalueerd op het vlak van werklust, motivatie, teamwerk, leiderschap en de context waarin de medewerkers werken. Op deze manier kunnen de stressveroorzakende factoren worden verminderd en de motiverende factoren worden gemaximaliseerd op groepsniveau, bovenop het vergroten van de veerkracht op individueel niveau.

Dit programma wordt uitgevoerd in cycli van 3 fasen:

Ten eerste een analyse van psychosociale risico's, een eerste stap in de aanpak van welzijn op organisatieniveau, waarbij inzicht wordt verkregen in hoe de werkomgeving

het welzijn, de motivatie en de prestaties van werknemers beïnvloedt, niet op individueel niveau maar op team- en groepsniveau.

Ten tweede worden deze inzichten vertaald naar bruikbare oplossingen voor elke specifieke subgroep.

Ten derde worden de effecten van deze oplossingen gemeten om te zien of ze hebben bijgedragen aan het algemene niveau van betrokkenheid binnen de organisatie.

Concreet startte Proximus met een werkgroep bestaande uit externe experts, een adviseur van de sociale dienst, HR en de preventieadviseur, die samen de verschillende stappen definieerden. De eerste stap gaat over sensibilisering, waarbij samen met het bedrijf wordt besproken hoe de medewerkers betrokken kunnen worden en hoe getoond kan worden dat het bedrijf om hen geeft. Er werd een video gemaakt waarin de preventieadviseur en het hoofd verkoop de psychosociale risicoanalyse introduceerden. Vervolgens bekeek de werkgroep de vragenlijst met de externe dienstverlener en paste deze aan de doelgroep aan op basis van interviews met werknemers in de directe verkoop van verschillende winkels. De vakbonden werden tijdens de hele oefening op de hoogte gehouden. Zodra de resultaten bekend waren, begon de werkgroep te werken aan een actieplan op bedrijfsniveau. Daarnaast werden er workshops gehouden op districts- en winkelniveau om een specifiek actieplan op te stellen op basis van hun eigen resultaten. De resultaten en actieplannen werden via een video gecommuniceerd naar alle medewerkers. De uitvoeringsfase van het actieplan duurt 6 tot 12 maanden. De voortgang van de acties wordt gemeten met een barometer. Daarnaast organiseerde Proximus een hele reeks activiteiten om zijn medewerkers te sensibiliseren, aan het denken te zetten en te inspireren. Ze gingen zelfs nog een stap verder door samen te werken met Pulso om hun medewerkers tools aan te reiken om hun veerkracht in eigen handen te nemen.

Casus 2: EAP over de grenzen heen: diversiteit binnen consistentie

Met meer dan 500 merken wereldwijd is AB InBev 's werelds nummer 1 brouwer. Fonds Verhelst, opgericht in 1949 door de voormalige directeur van de Artois-brouwerijen Léon Verhelst, is geëvolueerd van een lokale en eerder kleine stichting tot een internationaal opererende organisatie die het welzijn van de werknemers van AB InBev in Europa verzekert en verbetert.

Van de vele voordelen die Fonds Verhelst aanbiedt, is het Employee Assistance Programme (EAP) een van de meest succesvolle en duurzame. Fonds Verhelst startte met het EAP-programma bij AB InBev in 2002, als een van de eerste Belgische organisaties.

In de loop der jaren zijn het soort en de hoeveelheid aangeboden diensten uitgebreid van traditionele thema's, zoals professionele of persoonlijke zaken, financiële of juridische vragen en stressgerelateerde of andere welzijnskwesties, tot nieuwe pakketten zoals slaapcoaching, FitforLife (een programma ter preventie van burn-out) en 'Wheel of choice', gericht op partners van werknemers, kinderen en de werknemers zelf, om mensen te helpen inzicht te krijgen in wat echt belangrijk voor hen is wanneer ze voor

belangrijke beslissingen in hun leven staan (studie, carrière, relaties, ...). Werknemers kunnen snel en discreet allerlei informatie, advies en begeleiding krijgen voor allerlei belangrijke persoonlijke kwesties die hun privé- en professionele prestaties kunnen beïnvloeden.

Naast uitgebreide diensten is er ook een crisishelpdesk toegevoegd, die 24/7 hulp biedt bij extreme omstandigheden zoals suïcidale gedachten of huiselijk geweld. En het EAP biedt ook toegang tot een interventieteam voor kritieke incidenten zoals arbeidsongevallen, individuele ongevallen of plotselinge sterfgevallen.

Het succes van het AB InBev MAP is grotendeels te danken aan de voortdurende bereidheid van alle partijen om van elk klein succes of elke kleine mislukking te leren en het programma dienovereenkomstig aan te passen. De belangrijkste lessen die tijdens het programma werden geleerd, zijn:

- Stop nooit met communiceren. Elke werknemer heeft toegang tot EAP-diensten en gelukkig hebben ze die niet vaak nodig. Het is belangrijk dat werknemers, als ze ze nodig hebben, weten wat er beschikbaar is en dat vertrouwelijkheid altijd gegarandeerd is. De enige manier om dit te garanderen is door regelmatig te communiceren.
- EAP heeft een gezicht nodig. Het is soms moeilijk om het vertrouwen van werknemers te winnen als je niet een van de collega's bent. Daarom zorgen ze ervoor dat de medewerkers een gezicht kunnen plakken op de contactpersonen van Fonds Verhelst: ze nemen deel aan evenementen, sturen nieuwsbrieven, organiseren workshops, enz.
- Diversiteit in consistentie. Alle EAP-contactpersonen volgen dezelfde richtlijnen voor vertrouwelijkheid en professionele procedures. Maar binnen deze richtlijnen kunnen de communicatiestijl en toon per land verschillen. Deze flexibiliteit toelaten om het lokale gevoel te garanderen is de sleutel tot succes in alle regio's.

Naast andere initiatieven heeft het EAP-programma door de jaren heen een belangrijke rol gespeeld in de ondersteuning van het welzijn van werknemers. De sleutels tot dit succes kunnen in 3 woorden worden samengevat: partnerschap, empathie en iteratie.

Je hebt een nauwe samenwerking nodig met de EAP-aanbieder om het te laten werken, maar ook met de klant, de werknemer die om begeleiding komt vragen. Beiden moeten het gevoel hebben dat ze gelijkwaardige partners zijn. Dit gevoel wordt voor de werknemer versterkt wanneer hij een empathisch persoon tegenover zich heeft - wanneer hij het gevoel heeft dat hij gehoord wordt en de begeleiding wordt afgestemd op zijn behoeften, zal dit bijdragen aan dat gevoel van partnerschap. Tot slot, iteratie is essentieel voor EAP om te overleven. De wereld verandert voortdurend, dus we moeten voortdurend luisteren, evalueren en evolueren om ons programma up-to-date te houden. Alleen zo kunnen we ervoor zorgen dat we ook in de komende jaren en decennia nog relevant zijn.

Praktische activiteit 3:

Deel best practices van jouw of andere organisaties. Wat kun je van hen leren?

5. Synopsis

Een welzijnsprogramma kan in de volgende 8 stappen worden gepland. Om het te laten slagen, is het essentieel om het engagement en ambassadeurschap van het management te krijgen, de betrokkenheid en het eigenaarschap van de werknemers, een goede planning en opvolging van de verantwoordelijke actor, evenals regelmatige communicatie en bewustmaking.

- De strategische visies van de organisatie begrijpen - en doelen voor welzijnsbeleid definiëren.
- Maak duidelijk wie verantwoordelijk is voor het welzijn van werknemers.
- Beoordeel de kennis van de verantwoordelijke partij.
- Beoordeel de welzijnssituatie van de organisatie en analyseer de behoeften van de werknemers.
- Bepaal de reikwijdte van het welzijnsprogramma
- Communiceer via verschillende kanalen om het welzijn op de werkplek en het lopende programma onder de aandacht te brengen
- Het geselecteerde welzijnsprogramma implementeren
- Evaluatie van het welzijnsprogramma en actieplanning voor verbetering

6. Lijst met referenties

Acerta. (2021). *Vier op de tien werknemers vinden dat baas niet genoeg geeft om hun mentaal welzijn*. https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20210607_91292581

Arens, L. (2021). *Reinventing employee engagement. Dat betekent reinventing leadership*. https://zigzaghr.be/reinventing-employee-engagement-dat-betekent-reinventing-leadership/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=reinventing-employee-engagement-dat-betekent-reinventing-leadership

Belgian Federal public service (2022). *Psychosocial risks at work*. <https://employment.belgium.be/en/themes/well-being-workers/psychosocial-risks-work>

Campagne om mentaal welzijn op het werk bespreekbaarder te maken. (2021, 22 Nov). <https://werk.belgie.be/nl/nieuws/campagne-om-mentaal-welzijn-op-het-werk-bespreekbaarder-te-maken>

CM. (2021). *CM-Informatie: Analyses en standpunten*. https://www.cm.be/media/CM-info-284_tcm47-70639.pdf

Van Hoof, E. (2019). Legislation and practical management of psychosocial risks at

work. *Online Document:*

https://cris.vub.be/ws/files/63938595/Executive_Summary_PR_SE.pdf

7. Woordenlijst

Welzijnsbeleid: een beleid in een organisatie dat aansluit bij de visie en waarden van de organisatie en dat het welzijn van de werknemers bevordert. Het beleid is gebaseerd op het principe van risicoanalyse.

Psychosociaal risico: de kans dat een werknemer psychische schade ondervindt, die gepaard kan gaan met lichamelijke schade, als gevolg van blootstelling aan onderdelen van de werkorganisatie, de inhoud van het werk, de arbeidsomstandigheden, de leefomstandigheden op het werk en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever invloed heeft en die objectief gezien een gevaar vormen. Psychische schade kan angst, depressie of zelfs zelfmoordgedachten omvatten.

Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW): een interne dienst die bestaat uit een of meer mensen binnen het bedrijf - preventieadviseurs - die het managementteam ondersteunen bij het naleven van regelgeving en het implementeren van preventieve maatregelen.

Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (EDPBW): een externe dienst die bestaat uit twee aspecten: medisch toezicht en psychosociaal risicobeheer.

Welzijnsbeoordeling: een beoordeling van de algemene welzijnssituatie van de organisatie in de vorm van welzijnsenquêtes, psychosociale risicoanalyses, verzuimgegevens, klachten van werknemers, gesprekken met werknemers, enz.