

Een organisatiebrede aanpak van mentale gezondheid op het werk

Organisatie

Team

Individu



Een mentaal gezonde organisatie, hoe doe je dat?

Voor wie?

HR medewerkers, beleidsmedewerkers, preventie-medewerkers, arboprofessionals en andere geïnteresseerden die aan de slag willen met de mentale gezondheid in een organisatie vanaf +/- 200 medewerkers.

Doel?

Mentale gezondheid op peil houden door problemen op het werk te voorkomen, te optimaliseren en te ondersteunen bij mentale klachten.

Hoe?

Met behulp van de organisatiebrede aanpak acties inzetten gericht op de mentale gezondheid in jouw organisatie. Welke acties dit zijn leggen we je uit in deze handreiking.

Preventiemedewerker:
'Welke randvoorwaarden zijn belangrijk om over na te denken bij het maken van beleid rondom mentale gezondheid?'

Beleidsmedewerker:
'Wat kunnen directie, leidinggevenden en medewerkers doen om te werken aan een mentaal gezonde organisatie?'

HR medewerker:
'Welke elementen moet beleid rondom mentale gezondheid bevatten?'

Arboprofessional:
'Hoe kan ik werken aan het mentaal gezond maken van een bedrijf?'



In het kort

In deze leidraad leren we jou hoe het opzetten van een organisatiebrede bril helpt om een mentaal gezonde organisatie te worden of te blijven. Door deze bril houd je rekening met stadia van mentale gezondheid, niveaus in de organisatie en randvoorwaarden voor succes. De organisatiebrede aanpak en aanbevelingen zijn gebaseerd op de meest recente evidence- en expert-based inzichten zoals omschreven in (inter)nationale richtlijnen.

Je zult ook leren dat de perfecte organisatiebrede aanpak niet bestaat. Deze aanpak geeft houvast om keuzes te maken over welke acties nodig zijn, zodat je hier proactief mee aan de slag kunt gaan. We geven aanbevelingen en praktijkvoorbeelden over wat je op elk niveau in de organisatie kunt doen voor de mentale gezondheid. Zie de organisatiebrede aanpak als het vullen van een bingokaart! De kernboodschappen zijn dan ook:

- **Bekijk problemen vanuit een organisatiebreed perspectief**
- **Geef proactief en blijvend aandacht aan preventie**
- **Begin klein en streef niet meteen naar volledigheid**

Lees verder voor meer informatie en uitleg!



Cijfers van mentale klachten op het werk



In 2022 gaf **20%** van de werknemers aan dat zij mentale klachten ervaren (ruim 1.5 miljoen personen). (Bron: [NEA](#))



Werknemers verzuimden **11 miljoen dagen** door werkstress (2021). (Bron: [TNO](#))

Bij jonge werknemers tussen de 25 en 35 jaar lag dit aandeel in 2022 zelfs op **25%**. (Bron: [TNO](#))



Verzuimkosten door werkstress: **€11.000 per werknemer**. (Bron: [TNO](#))



De cijfers liegen er niet om: mentale klachten op het werk komen steeds meer voor en de cijfers blijven stijgen. Langdurige mentale klachten kunnen leiden tot **verzuim** én zijn een behoorlijke **kostenpost**. Dus verminder verzuim door werkstress en investeer in de mentale gezondheid van werknemers met de organisatiebrede aanpak.

Wat zijn mentale klachten?

Mentale klachten zijn aspecten van gevoelens, gedachten en/of gedrag die door de persoon zelf als vervelend worden ervaren. (Bron: [Trimbos](#))

Mentale klachten op het werk komen voort uit langdurige werkstress. Langdurige werkstress kan ontstaan als gevolg van te lange blootstelling aan te hoge (of te lage) psychosociale arbeidsbelasting.

Wist je dat... blijven werken onder de juiste voorwaarden kan bijdragen aan het herstel van klachten? (Bron: [Modini et al. 2016](#))

Reflectie vraag
Weet jij de verzuimcijfers in jouw organisatie?

Waarom wil je een mentaal gezonde organisatie zijn?

- **Talent aantrekken, benutten en behouden:** Oog hebben voor het welzijn van medewerkers werkt positief bij aan het aantrekken en behouden van getalenteerde medewerkers. Medewerkers vinden het fijn om hun talenten te kunnen benutten. Dat brengt werkplezier, bevlogenheid en een goede werksfeer.
- **Psychologisch veilige omgeving:** Aandacht geven aan de mentale gezondheid van medewerkers bevordert een positieve en ondersteunende bedrijfscultuur. Dit kan leiden tot betere samenwerking met meer creativiteit, innovatie en hogere prestaties.
- **Maatschappelijke verantwoordelijkheid:** Het hebben van een inclusief beleid voor mensen met mentale klachten is niet alleen ethisch verantwoord maar ook goed voor de reputatie van de organisatie. Het draagt bij aan het doorbreken van stigma's rondom mentale gezondheid en aan de maatschappelijke acceptatie ervan.
- **Productiviteit verbeteren:** Medewerkers met een goede mentale gezondheid zijn productiever en presteren beter.
- **Verzuim(kosten) verminderen:** Mentale klachten kunnen leiden tot verzuim. Investeer in de mentale gezondheid en bespaar geld.
- **Wettelijk verplicht:** Een organisatie is wettelijk verplicht om de psychosociale risico's voor medewerkers te voorkomen en discriminatie op basis van mentale gezondheid is wettelijk verboden.

Wist je dat... er in de Arbovisie 2040 staat dat er meer aandacht moet zijn voor preventie.



Reflectie vraag
Waarom wil jij investeren in mentale gezondheid van medewerkers?



Hoe word je een mentaal gezonde organisatie?

Een mentaal gezonde organisatie zet zich proactief in voor de mentale gezondheid door acties organisatiebreed in te richten. De organisatiebrede aanpak bestaat uit drie pijlers:

Pijler 1

Stadia van mentale gezondheid

Je zet gericht acties in op elk stadium van mentale gezondheid.



Pijler 2

Niveaus in de organisatie

Je zet acties in op alle niveaus van de organisatie.



Pijler 3

Voorwaarden voor succes

Je scheidt de juiste voorwaarden en creëert een stimulerende werkomgeving.



i

Wat verstaan we onder acties?

Acties is een verzamelnaam voor handelingen die je in kunt zetten om een doel te bereiken.

Voorbeelden van acties zijn: het maken van **beleid**, het inzetten van bepaalde **interventies** en het uitvoeren van onderzoeks**activiteiten**. Voorbeelden van interventie vind je op de bronnenpagina's.

Pijler 1: Stadia van mentale gezondheid

Een mentaal gezonde organisatie zet zich proactief in voor de mentale gezondheid door acties in te zetten **voor elk stadium van mentale gezondheid**. Voor preventie zijn dit drie stadia van mentale gezondheid.

In de organisatiebrede aanpak zet je voor elk stadium passende acties in. Met deze acties voorkom je mentale klachten, optimaliseer je de mentale gezondheid en ondersteun je bij klachten. Op deze manier stimuleer je de weg naar herstel en probeer je langdurig verzuim te voorkomen.

Reflectie vraag

Welke stadia spelen er in jouw organisatie?



Voorkomen

Richt de werkomgeving zodanig in dat psychosociale risico's tot een minimum worden beperkt en voorkom dat werknemers last krijgen van mentale klachten.



Optimaliseren

Versterk het bewustzijn, de vaardigheden en de mogelijkheden om mentale klachten te herkennen en er vroegtijdig naar te handelen om mentale gezondheid van werknemers te optimaliseren.



Ondersteunen

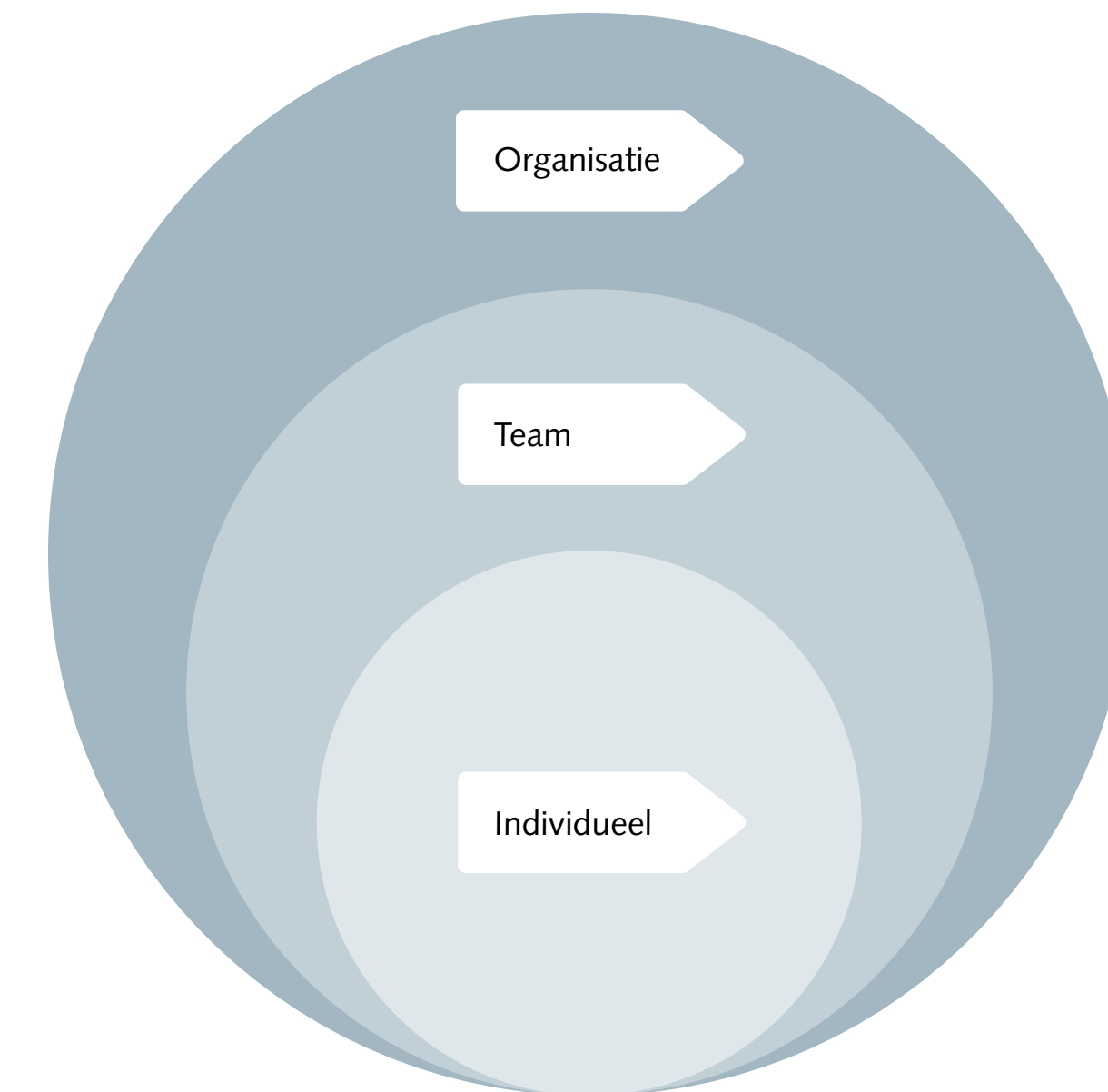
Ondersteun werknemers met mentale klachten om aan het werk te gaan, te blijven en zich goed te voelen op het werk.



Pijler 2: Niveaus in de organisatie

Een mentaal gezonde organisatie zet zich proactief in voor de mentale gezondheid door acties in te zetten voor elk stadium van mentale gezondheid **op elk niveau in de organisatie:**

- **Organisatieniveau**
Verantwoordelijkheden en acties voor management/HR om bepaald beleid en procedures in te richten.
- **Teamniveau**
Verantwoordelijkheden en acties voor leidinggevend en afspraken voor collegiale stimulering binnen het team.
- **Individueel niveau**
Verantwoordelijkheden en acties voor één of meerdere individuen én eigen regie.



Wist je dat... In de praktijk zie je vaak dat acties om de mentale gezondheid aan te pakken voornamelijk op individueel niveau worden ingestoken. Dit is slechts een klein deel van het hele speelveld waar je beleid en acties op kunt voeren. Een mentaal gezonde organisatie pakt mentale gezondheid op organisatieniveau, teamniveau én individueel niveau aan.



Reflectie vraag
In hoeverre houden jouw acties rekening met alle niveaus?



Pijler 3: Voorwaarden voor succes

Een mentaal gezonde organisatie zet zich proactief in voor de mentale gezondheid door acties in te zetten voor elk stadium van mentale gezondheid op élk niveau in de organisatie **rekening houdend met de voorwaarden voor succes**. Met de **zeven voorwaarden** creëer je een stimulerende omgeving en een succesvolle implementatie van de organisatiebrede aanpak. Klik op een van de randvoorwaarden voor meer uitleg.



Reflectie vraag

Welke voorwaarden zijn voor jouw organisatie het meest cruciaal?

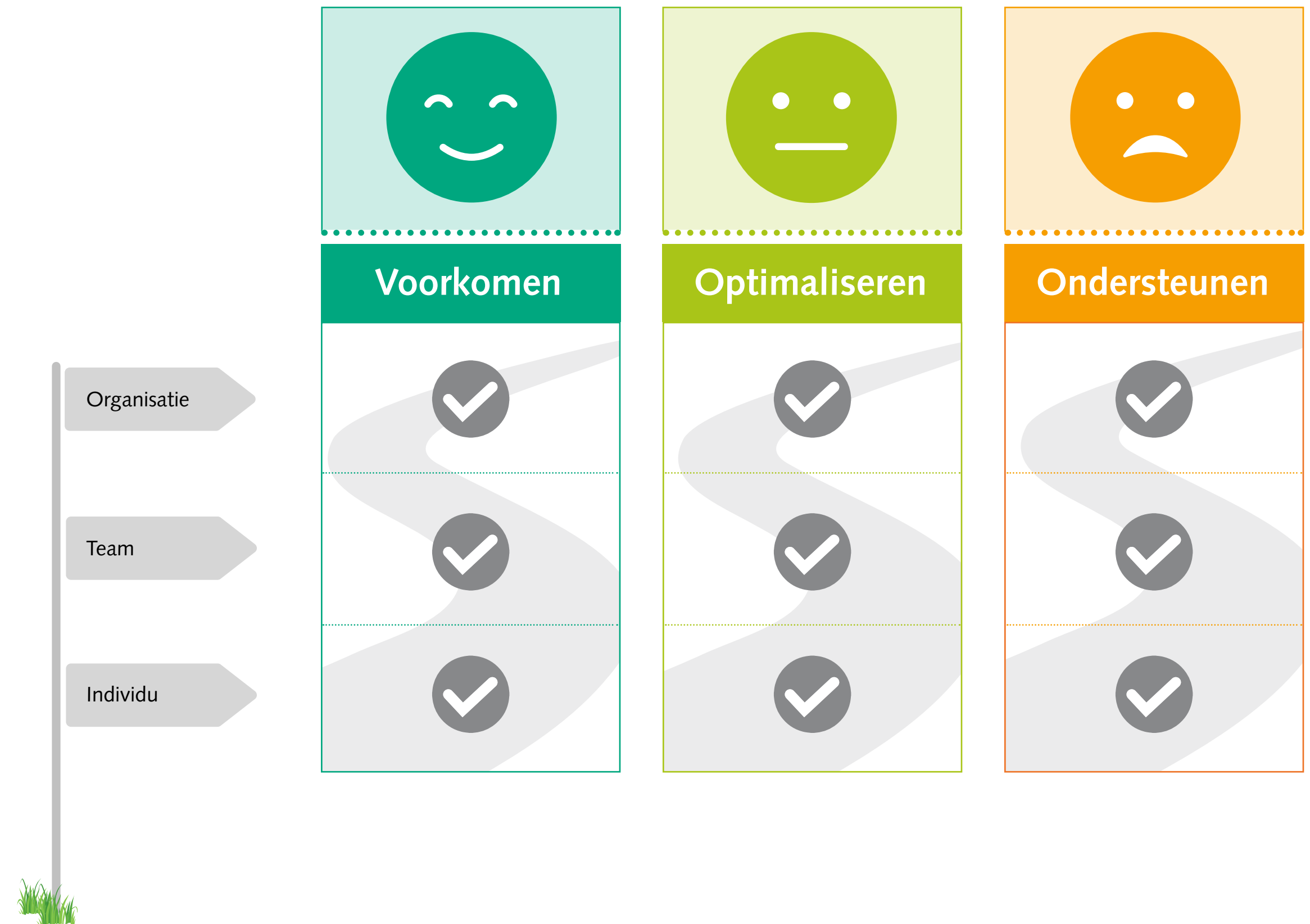


Kernboodschappen

Ben je er nog? Gaan de radertjes al draaien? Onthoud: De perfecte organisatiebrede aanpak bestaat niet. Het is niet nodig om meteen een volledig plan van aanpak te hebben. Dat is de stip op de horizon. Deze aanpak geeft houvast om keuzes te maken welke acties nodig zijn, zodat je hier proactief mee aan de slag kunt. Zie het als het invullen van een bingokaart!

En onthoud:

- **Bekijk problemen vanuit een organisatiebreed perspectief**
- **Geef proactief en blijvend aandacht aan preventie**
- **Begin klein en streef niet naar volledigheid**



Wanneer zet je de organisatiebrede aanpak in?

Bij het aanpakken van problemen of het voorkomen van problemen kun je de volgende stappen doorlopen. Zet bij elke stap de organisatiebrede bril op. Hieronder staan in elke stap tips en vragen die je hierbij helpen.

Stel je plan bij

Doorloop de cyclus steeds opnieuw en geef proactief blijvende aandacht aan preventie

Welke oplossingen kun je bedenken om het probleem proactief in de toekomst te voorkomen? Oftewel: Wat kun je doen op elk niveau en voor elk stadium?

Evalueer je resultaten

Beoordeel het effect van je acties

Hoe ga je checken in hoeverre de gekozen oplossingen resultaten hadden op de gewenste niveaus en stadia?
Welke acties hebben gewerkt en welke (nog) niet genoeg?

Maak een plan

Bekijk problemen vanuit een organisatiebreed perspectief en kom tot een organisatiebreed plan van aanpak

Ga eerst op onderzoek uit!

- Welke signalen zie je op elk niveau?
- Hoe groot is het probleem?
- Welke oorzaken voor elk probleem kun je vinden op elk niveau?

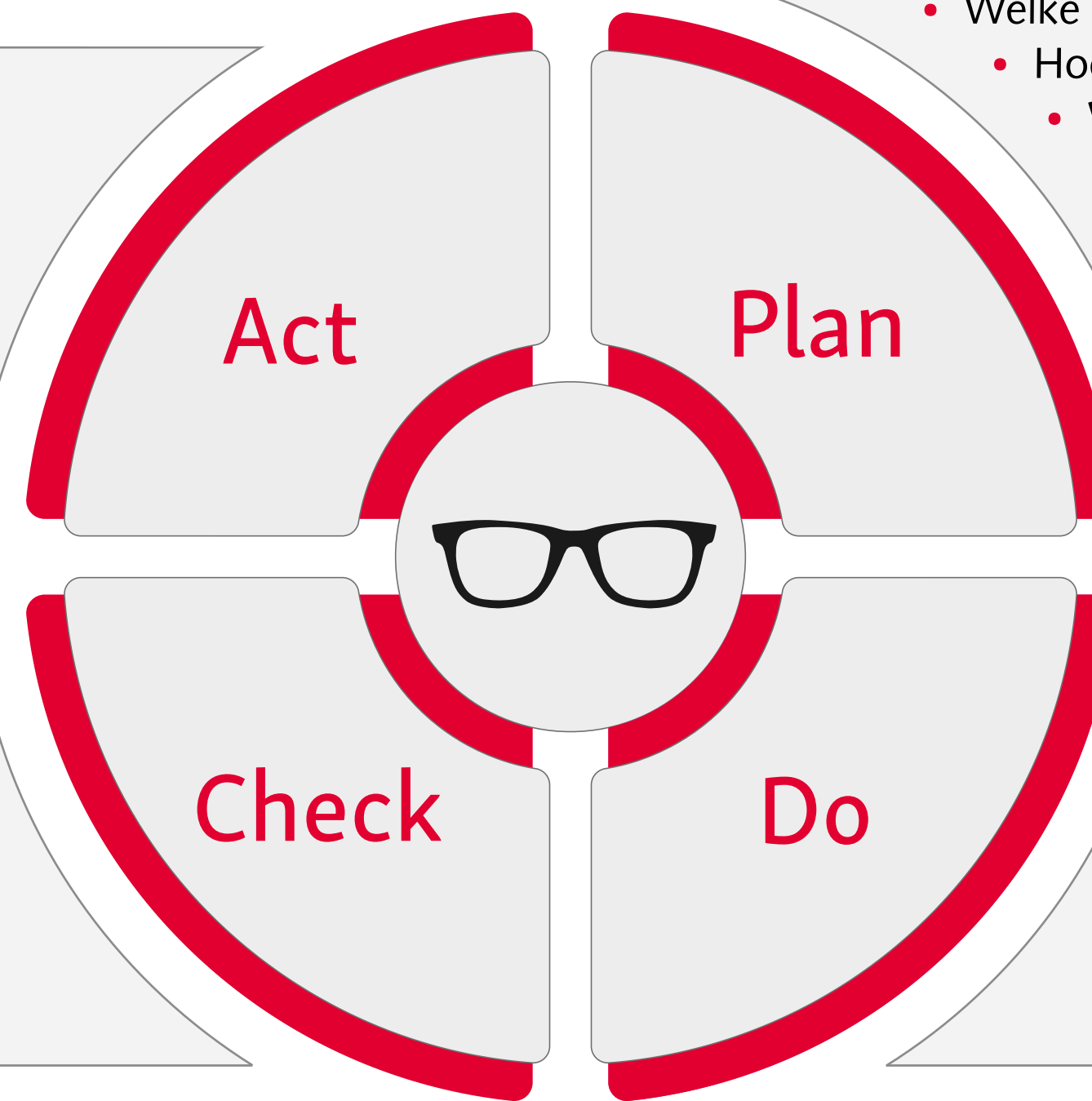
Maak een plan:

- Wat zet je in op elk niveau om het probleem op te lossen?
- Kun je de oplossingen prioriteren en de belangrijkste/ meest haalbare uitvoeren?
- Hoe kun je dit probleem in de toekomst voorkomen?

Aan de slag

Voer je plan uit; begin klein en streef niet naar volledigheid

Houd bij de implementatie rekening met de voorwaarden voor succes. Welke voorwaarden zijn vooral belangrijk in jouw organisatie?



Aanbevolen en passende acties

De aanbevelingen uit relevante richtlijnen hebben wij samengevoegd in de organisatiebrede aanpak. Niet alle aanbevelingen uit de richtlijnen zijn gebaseerd op een hoge mate van wetenschappelijk bewijs. Bijvoorbeeld doordat het moeilijk is om onderzoek te doen naar complexe integrale aanpakken op verschillende niveaus. Naast wetenschappelijke overwegingen, zijn dan ook praktijk- en expertoverwegingen meegenomen in de aangedragen aanbevelingen.

Per stadium van mentale gezondheid geven wij aan wat de algemene aanbeveling is. Vervolgens concretiseren we welke acties je per stadium op elk niveau in de organisatie kunt inzetten. Hoe je de aanbevolen acties omvormt tot passende acties gericht op de problemen in jouw organisatie, is vervolgens aan jou. We geven zo heterogeen mogelijke voorbeelden en casuïstiek om je op weg te helpen. Deze zijn gebaseerd op zowel praktijkkennis als wetenschappelijke inzichten.

Klik op één van de drie stadia van mentale gezondheid om te beginnen.

Reflectie vraag

In hoeverre gebruik jij het hele speelveld in jouw plan van aanpak?



Voorkomen

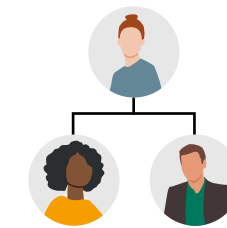
Team



Algemene aanbeveling: Het voorkomen van mentale gezondheidsproblemen in organisaties doe je door werkgerelateerde risicofactoren te verminderen en beschermende factoren te bevorderen.



Wanneer ga je hiermee aan de slag? Ongunstige (werk) omstandigheden kunnen nadelige gevolgen hebben voor de mentale gezondheid van medewerkers en hun inzetbaarheid op het werk. Om medewerkers hiervoor te beschermen, is in de Arbowet 'psychosociale arbeidsbelasting' (PSA) opgenomen. De Arbowet verplicht werkgevers om beleid te voeren gericht op het vóórkomen of beperken van psychosociale risico's. Waarschijnlijk doe je dit al in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Zijn er in je RI&E psychosociale risico's opgenomen, dan beschrijf je welke acties je in gaat zetten om mentale gezondheidsproblemen te voorkomen. Een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) kan je vervolgens helpen om te kijken of deze acties in praktijk ook echt helpen. Acties om mentale gezondheidsproblemen te voorkomen neem je altijd op in je plan.



Op welk niveau in de organisatie doe je dit? Aan de slag met werkgerelateerde risico- en beschermende factoren doe je op organisatieniveau. Je doet het universeel voor elke medewerker of voor een specifieke risicogroep binnen je organisatie. Op team- en individueel niveau richt je je op het creëren van een stimulerende omgeving en ruimte voor eigen regie.

Klik op een van de niveaus aan de linkerkzijde van de pagina voor aanbevolen acties. Na de acties volgt steeds een casus ter verduidelijking en inspiratie.

Reflectie vraag

Hoe kun je in jouw organisatie gezamenlijk komen tot inzicht in en oplossingen voor risico's?



Voorkomen

Acties op organisatieniveau

Hoe kun je dat doen?

Breng werkgerelateerde oorzaken in kaart die de mentale gezondheid van werknemers kunnen beïnvloeden.

- Doe als onderdeel van de RI&E periodiek een inventarisatie van psychosociale risico- en beschermende factoren in de organisatie. In bijlage 2 staan 13 factoren om mee aan de slag te gaan. Onderzoek de status van deze factoren in jouw organisatie. Gebruik daarvoor bronnen als interviews, MTO uitslagen en groepsresultaten van een eerder uitgevoerde PAGO. Kijk voor meer informatie op www.rie.nl. Vraag hierbij advies aan een bedrijfsarts of een arbeids- en organisatiedeskundige.

Kies één of meerdere oorzaken waar je mee aan de slag wilt, bedenk oplossingen, maak een plan van aanpak en evalueer.

- Bedenk samen met medewerkers oplossingen, zoals:
 - Pas werkschema's (flexibele werktijden, hybride werken) aan om een goede werk-privé balans mogelijk te maken.
 - Heb aandacht voor preventie bij hoog risicogroepen zoals ploegendienst- en nachtwerkers.
 - Maak een organisatiebreed beleid rondom werkdruk en ongewenst gedrag.

Voorkomen

Casus - Gezond richting pensioen

Een schildersbedrijf heeft 200 mensen in dienst, van wie de meesten ouder zijn dan 50 jaar. Het bedrijf wil graag dat de medewerkers gezond richting pensioen gaan en heeft om die reden besloten om een onderzoek te laten doen naar de **risico- en beschermende factoren**, en dan specifiek voor deze leeftijdsgroep.

De resultaten laten zien dat er vooral risico's zijn op werk/privébalans, met mantelzorgtaken, risico's rondom fysieke veiligheid en de taakbelasting. Een groot deel van deze medewerkers heeft de wens aangegeven in een andere rol terecht te willen komen en niet meer (alleen) uitvoerend werk te doen.

In overleg met de medewerkers zijn **verbeteringen doorgevoerd**. Zo zijn bijvoorbeeld gesprekken gevoerd met medewerkers over mantelzorgtaken en het **vormgeven van het werk / takenpakket / uren**, passend bij de wensen van de medewerkers.

Succesfactoren waren onder andere dat de medewerkers mee mochten denken in wat zij nodig hadden en de externe ondersteuning van het adviesbureau dat kennis heeft van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Voorkomen

Acties op teamniveau

Creëer voor en met het team een stimulerende omgeving waarin talenten worden benut, er waardering en respect is en ruimte voor het ontwikkelen van talenten.

Hoe kun je dat doen?

- Stimuleer en ondersteun leidinggevenden om:
 - Interesse te tonen in hun teamleden.
 - Ambities, leerdoelen en wensen voor doorontwikkeling in het team te bespreken.
 - In gesprek te gaan over ieders talenten binnen het team en mensen daar meer op in te zetten.
 - Elkaar in het team respectvol feedback te geven.
 - Elkaars inzet te erkennen en te waarderen.
 - Stil te staan bij de prestaties en inzet van de teamleden.

Voorkomen

Casus - Waar loop je warm voor?

Een leidinggevende wilde de **bevlogenheid** van zijn team verhogen, door een betere **afstemming tussen het werk en de medewerkers** te realiseren. In een maandelijks overleg liet de leidinggevende de volgende vragen terugkomen:

- Wat zijn de activiteiten binnen ons team?
- Voor welke activiteiten loop jij warm?
- Welke activiteiten kosten (te) veel energie?
- Welke activiteit vind je bijzonder leuk en zou je willen uitbreiden?
Wat zijn hierin **jouw leerdoelen**?

De activiteiten die medewerkers (te) veel energie kosten worden besproken in het teamoverleg om te herverdelen. Iedereen had uiteraard wel een aantal activiteiten die hij of zij niet zo leuk vond, maar na de herverdeling hadden de medewerkers wel meer energiegeevende dan energievretende activiteiten. Doordat de leidinggevende en het team weten welke activiteit een medewerker extra leuk vindt, is er aandacht en ruimte voor de **groei en ontwikkeling** van elke medewerker.

Voorkomen

Acties op individueel niveau

Zorg ervoor dat medewerkers mogelijkheden hebben om zelf te kunnen bijdragen aan het voorkomen van mentale gezondheidsproblemen.

Hoe kun je dat doen?

- Stimuleer en ondersteun de individuele medewerker om:
 - Te reflecteren over hun wensen voor doorontwikkeling en dit aan te geven bij hun leidinggevende.
 - Hun voorkeuren aan te geven over de inrichting van hun werkzaamheden; hierover afspraken te maken met hun leidinggevende.
 - Gebruik te maken van het aanwezige aanbod om te werken aan mentale weerbaarheid en het versterken ervan.
- Besteed in het inwerktraject voor nieuwe medewerkers (onboarding) aandacht aan mentale gezondheid en wat er is geregeld. Zorg ook voor verbinding met collega's (b.v. een buddy).

Voorkomen

Casus - Je eigen baan jobcraften

Ischa is aangenomen voor een baan op een accountantskantoor waar hij graag wil werken. Maar de taken die bij zijn functie horen waarvoor hij is aangenomen vindt hij niet zo leuk. Hij besluit om toch aan de baan te beginnen, in de hoop dat hij de ruimte zal vinden om zijn werk meer naar zijn hand te zetten.

In de jaren erna zoekt Ischa **in de organisatie mensen die hem kunnen steunen** in het verkrijgen van de juiste taken. Hij is duidelijk over wat hij wil. Ondertussen doet hij **aanvullende opleidingen** om beter te voldoen aan de eisen van de taken die hij ambieert.

Binnen 3 jaar is het Ischa gelukt om het gewenste takenpakket te krijgen. Deze manier die hij heeft toegepast is een vorm van **job crafting: passend werk vinden in het bedrijf waar je werkt** door duidelijk te zijn over wat je wilt, mensen te vinden binnen het bedrijf die je daarin steunen en zorgen dat je juiste kennis en vaardigheden hebt om dat werk te kunnen doen.

Optimaliseren

Organisatie niveau

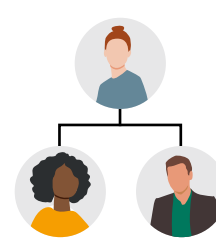
Team niveau



Algemene aanbeveling: Het optimaliseren van de mentale gezondheid in organisaties doe je door het vergroten van bewustzijn, kennis en vaardigheden om mentale gezondheid te herkennen, vroegtijdig in te grijpen als het niet goed dreigt te gaan en veerkracht te bevorderen.



Wanneer kies je voor het optimaliseren van mentale gezondheid? Acties voor optimaliseren neem je in één geval op in je plan wanneer medewerkers beginnende mentale klachten laten zien. Om problemen in de toekomst te voorkomen neem je de aanbevolen acties mee om weer terug in balans te raken of om te voorkomen dat klachten verergeren.



Wat kan jij doen? Aan de slag met het vergroten van bewustzijn, kennis, vaardigheden en houding doe je door het inzetten van leerinterventies, zoals trainingen, op organisatie-, team- en individueel niveau.

Klik op een van de niveaus aan de linkerkant van de pagina voor aanbevolen acties. Na de acties volgt steeds een casus ter verduidelijking en inspiratie.



Wat zijn leerinterventies?

Leerinterventies richten zich op het leren van kennis, vaardigheden en houdingen. Afhankelijk van het doel wordt de meest passende vorm gekozen. Dit kan uiteenlopen van e-learnings en trainingen tot aan coachings on the job en intervisie. Hier hoort ook gedragsverandering door bijvoorbeeld voorbeeldgedrag en nudging bij.



Reflectie vraag

Wordt er in jouw organisatie voldoende aandacht besteed aan het herkennen van en vroeg ingrijpen bij mentale gezondheidsproblemen?

Optimaliseren

Acties op organisatieniveau

Zorg dat medewerkers toegang hebben tot gezondheidsinterventies.

Hoe kun je dat doen?

- Richt een providerboog in. Dit is een netwerk van aanbieders van interventies waar je afspraken mee maakt om (delen van) je mentale gezondheidsbeleid uit te voeren.
- Zorg dat bekend is welke gezondheidsinterventies beschikbaar zijn voor medewerkers.
- Stimuleer dat men gebruik maakt van de interventies door een laagdrempelig aanbod.

Optimaliseren

Casus - Invloed van agressie

Een klein hoveniersbedrijf is in korte tijd enorm gegroeid in zijn personeel en omzet. De mensen in dienst zijn enthousiast over hun werk, maar waar ze last van hebben is **agressie door voorbijgangers**. Dit doet zich vaak voor bij het afzetten van wegen, kappen van bomen, maaiwerk, enz. De medewerkers klagen hier vaak over als ze aan het einde van een werkdag terugkomen op het bedrijf.

In de organisatie is er relatief veel **kort frequent verzuim**. De eveneens enthousiaste HR-medewerker vraagt zich af of dat met elkaar te maken heeft en doet een analyse van de oorzaken van het verzuim. Daarna vraagt hij waar de medewerkers behoefte aan hebben. Op basis daarvan worden afspraken gemaakt over o.a. de **organisatie van het werk**: de medewerkers onderzoeken vooraf hoe ze hinder voor omstanders zo veel mogelijk kunnen beperken en welke maatregelen ze ter plekke kunnen nemen om agressie te voorkomen.

Er is vaak meer te doen dan van tevoren wordt gedacht, zoals door goede voorbereiding, tijdsduur van overlast beperken, bepaalde werkzaamheden op andere tijden uitvoeren, andere benadering van omstanders e.d.

Ook neemt het bedrijf enkele **trainingen** op in de **providerboog** zoals leren omgaan met conflicten / problemen en leren omgaan met agressie van derden. Voor personeel dat werkelijk slachtoffer is geworden van een incident (bijv. fysiek geweld) wordt de juiste **opvang en (na)zorg** geboden.

Optimaliseren

Acties op teamniveau

Hoe kun je dat doen?

Vergroot de kennis, vaardigheden en (positieve) houding ten opzichte van mentale klachten van leidinggevenden.

- Bied trainingen aan leidinggevenden over mentale gezondheidsvaardigheden waarin zij leren:
 - Hun inzicht te vergroten in kennis en eigen attitudes over mentale gezondheid (inclusief stigma).
 - Tijdig mentale gezondheidsklachten te herkennen en bespreken met hun medewerkers.
 - Ondersteuning (en verwijzing) te bieden aan medewerkers.
- Maak mentale gezondheid bespreekbaar binnen het team, b.v. door toolbox- of intervisiebijeenkomsten. Laat medewerkers ervaringen uitwisselen over thema's waar ze tegenaan lopen.

Optimaliseren

Casus - Hoe ga je het gesprek aan?

Bij een technisch bedrijf zijn in het verleden medewerkers geweest die vanwege mentale klachten verzuimden. Het bedrijf heeft op organisatieniveau besloten om structureel een vinger aan de pols te houden hoe het gesteld is met de mentale gezondheid. Om dit op teamniveau voor elkaar te krijgen vragen ze een organisatieadviesbureau om hierin te ondersteunen.

Eerst worden **focusgroeps gesprekken** gehouden met leidinggevenden en medewerkers om te achterhalen waar behoefte aan is. De resultaten die worden **teruggekoppeld aan de stuurgroep** (waarin directie, leidinggevenden, een aantal medewerkers en HR vertegenwoordigd zijn) geven aan dat de kennis en vaardigheden van de leidinggevenden moeten worden verbeterd. Daarnaast hebben leidinggevenden behoefte aan een gespreksleidraad, als hulpmiddel om het gesprek over mentale gezondheid en klachten aan te gaan.

Er volgen **trainingen voor leidinggevenden**, waarin de **kennis over mentale klachten** wordt verhoogd, en de **gespreksvaardigheden** worden getraind. Daarnaast wordt het gesprek over mentale gezondheid een vast onderdeel van de gesprekscyclus. Ook neemt het bedrijf mentale gezondheid op als KPI: de tevredenheid die wordt gemeten in het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek).

Optimaliseren

Acties op individueel niveau

Hoe kun je dat doen?

Vergroot stressmanagement vaardigheden van medewerkers.

- Bied aan alle medewerkers interventies aan op het gebied van stressmanagementvaardigheden (denk aan mindfulness), of fysieke interventies (denk aan yoga of wandelen).
- Heb extra aandacht voor het inzetten van deze interventies bij specifieke hoogrisicogroepen zoals mensen in mensgerichte beroepen (zorg/onderwijs).
- Wijs medewerkers op de mogelijkheid van een preventief consult bij de bedrijfsarts.

Optimaliseren

Casus - Werkplezier

Arjun werkt al jaren als ambulanceverpleegkundige. Maar hij heeft het niet meer zo naar zijn zin. De dagen zijn lang en de diensten vaak onregelmatig. Hij wil graag meer bij zijn gezin zijn om zijn kinderen vaker te zien.

Regelmatig meldt hij zich ziek op maandag, omdat hij opziet tegen de week. De HR-adviseur nodigt hem uit voor een gesprek om zijn **verzuim** te bespreken. Daarin besluit hij te vertellen dat hij het niet meer zo naar zijn zin heeft.

De **HR-adviseur bespreekt met hem zijn wensen**. Hij wil graag regelmatige diensten draaien en 's avonds thuis zijn. Daarnaast vindt hij het werk leuk, maar hij hoeft niet meer zo nodig ingezet te worden voor levensbedreigende situaties. Iets wat hij voorheen heel erg interessant vond.

Samen komen ze overeen dat Arjun niet meer ingezet wordt voor ambulancediensten met levensbedreigende situaties. Hij krijgt niet-spoedeisende ambulancediensten die binnen kantooruren liggen. Hij zal ook kantoordagen gaan draaien, waarin hij zich meer met de planning van de ambulancedienst bezig zal gaan houden. Op deze manier kan Arjun zijn **werk-/privébalans** én zijn werkplezier weer terug krijgen.

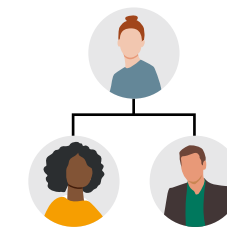
Ondersteunen



Algemene aanbeveling: Het ondersteunen van de mentale gezondheid in organisaties doe je door steun en hulp te bieden bij mentale gezondheidsproblemen, of die nu het gevolg zijn van werk of dat de oorzaak meer in de privésfeer ligt.



Wanneer kies je voor het ondersteunen van mentale gezondheid? Acties met betrekking tot ondersteunen neem je in elk geval op in je plan wanneer medewerkers mentale klachten hebben, maar wel aan het werk kunnen blijven onder aangepaste omstandigheden. Om problemen in de toekomst te voorkomen neem je de aanbevolen acties mee om te voorkomen dat een medewerker langdurig verzuimt.



Wat kan je doen? Om de mentale gezondheid te ondersteunen, zetten we wederom op alle niveaus acties in om werkaanpassingen mogelijk te maken zodat medewerkers aan het werk blijven, ondanks hun klachten.

Klik op een van de niveaus aan de linkerkzijde van de pagina voor aanbevolen acties. Na de acties volgt steeds een casus ter verduidelijking en inspiratie.

Reflectie vraag

Welke ondersteunende mogelijkheden zijn er binnen jouw organisatie voor medewerkers die mentale klachten ervaren?



Ondersteunen

Acties op organisatieniveau

Zorg, voor zover redelijk, dat aanpassingen in het werk mogelijk zijn die aansluiten bij capaciteiten, behoeften en wensen van werknemers die mentale gezondheidsklachten ervaren.

Hoe kun je dat doen?

- Neem in het arbeidsomstandighedenbeleid op dat er ruimte moet zijn om (tijdelijke) aanpassingen in het werk te faciliteren om mensen met mentale klachten aan het werk te houden. Denk bijvoorbeeld aan kortere werkdagen, minder projecten en gemakkelijkere taken.
- Onderzoek of er werkplekken of taken zijn waarbij mensen tijdelijk in een rustiger situatie hun werk kunnen doen.

Ondersteunen

Casus - Ondersteuning mentale klachten

Dunja is jonge moeder en zeer bevoegen in haar werk. Ze is sales manager en werkt sinds 7 jaar bij dit bedrijf. Onlangs heeft de directie de sales-targets verhoogt omdat het slecht gaat met het bedrijf. Dunja vindt acquisitie doen leuk en neemt de uitdaging aan, alhoewel de achterliggende noodzaak ervan haar zorgen geeft. Kan ze haar baan nog behouden over een jaar?

Ze is net bevallen van haar 4^e kindje en wil borstvoeding gaan geven, maar het loopt niet zo makkelijk als bij haar andere kinderen. Met name het vinden van de tijd om te kolven op het werk is lastig. Hierdoor krijgt ze vaak borstontstekingen. Bovendien is het lastig dat ze verplicht drie dagen op kantoor moet zijn. Ze houdt het bijna niet vol.

De arboprofessional die is ingeschakeld komt er via diverse rapportages van eerdere MTO's en **aanvullende interviews** achter dat er **meer jonge bevoegen ouders in deze organisatie** werken. Daarom besluit de organisatie op advies van de arboprofessional en de wens van medewerkers om:

- **Hybride werken** meer mogelijk te maken.
- Uit te spreken naar iedereen hoe belangrijk borstvoeding wordt gevonden en dat de organisatie hierin wil **ondersteunen** qua ruimte en tijd.
- Te onderzoeken of medewerkers behoefte hebben aan **kinderopvang** bij de werklocatie.

Ondersteunen

Acties op teamniveau

Creëer voor en met het team een stimulerende omgeving waarin iedereen naar draagkracht een bijdrage levert.

Hoe kun je dat doen?

- Stimuleer en ondersteun leidinggevenden om:
 - Binnen het team te bespreken hoe werk (tijdelijk) herverdeeld kan worden. Denk daarbij zowel aan inhoud als aan werktijden.
 - In het teamoverleg regelmatig te checken of er behoefte is aan aanpassingen in het werk; en gezamenlijk te zoeken naar mogelijkheden om aan die behoeften tegemoet te komen.

Ondersteunen

Casus - Ondersteuning van het team bij mentale klachten

Frank weet sinds kort dat hij ADHD heeft. Hij heeft veel problemen om zijn werk vol te houden. Dat heeft hij eigenlijk al heel lang, maar hij is wel blij dat hij nu weet waarom hij zo veel moeite heeft met overzicht houden en zich concentreren.

De HR-medewerker heeft zich verdiept in de werkgerelateerde problemen en na een uitgebreid **gesprek met Frank**, wordt met het team besproken waar Frank het meeste last van heeft: plannen en structureren. **In het team** wordt overlegd of Frank zijn **functie anders kan vormgeven** zodanig dat hij niet telkens tegen dezelfde problemen aanloopt. Enerzijds wil Frank liever geen taken waar hij moet structureren. Aan de andere kant wil hij ook wel een bepaalde uitdaging in zijn functie.

Frank gaat de komende tijd een dagboek bijhouden waarin hij opschrijft of hij **onder- of overprikkeld is en met welke taak hij daarvoor bezig was**. Zo komt het team na een half jaar er achter waar Frank heel goed en is en welke taken hij beter aan een ander kan overlaten.

Ondersteunen

Acties op individueel niveau

Hoe kun je dat doen?

Zet interventies in om mentale gezondheidsklachten te verminderen bij werknemers.

- Bied interventies aan ter vermindering van mentale klachten aan werknemers die hier baat bij hebben. Doe dit in samenspraak met de bedrijfsarts. Denk aan een psychosociale (bijv. CGT) of fysieke interventie (runningtherapie, wandelcoaching of krachttraining).

Stimuleer dat medewerkers aangeven dat ze ondersteuning nodig hebben.

- Maak duidelijk aan medewerkers dat zij gebruik kunnen maken van een PAGO. Met een PAGO kan verminderde mentale gezondheid worden opgespoord. Op basis van de resultaten van een PAGO kan de bedrijfsarts een medewerker preventief naar passende interventies verwijzen. Gaat het om meerdere medewerkers, dan is het verstandig om opnieuw naar de risico's in de RI&E te kijken.
- Medewerkers hebben recht op een preventief consult bij de bedrijfsarts. Dat is vaak onbekend.
- Bied geregeld aan dat medewerkers in gesprek gaan met een coach.
- Maak bekend welke interventies er mogelijk zijn (via de providerboog).

Ondersteunen

Casus - CGT bij depressieve klachten

Sacha werkt sinds 5 jaar als hulpverlener in de jeugdzorg. Hij vindt het werk heel erg leuk, maar ook zwaar. Hij kampt regelmatig met **depressieve klachten**, waar hij vóór dit werk ook al last van had. Met name na een incident met een agressieve moeder heeft Sacha niet meer zoveel zin om naar het werk te gaan.

Nu heeft hij de klachten vaker en langer. Op advies van de bedrijfsarts wordt besloten om **cognitieve gedragstherapie** in te zetten. Daarnaast wordt **EMDR ingezet** voor de heftige gebeurtenis met de agressieve moeder. Let op: Een werkgever (HR/leidinggevende) mag niet vragen naar diagnoses. Daarom is het in zulke gevallen belangrijk om advies te vragen aan de bedrijfsarts. Deze kan ervoor zorgen dat de gewenste interventie wordt ingezet.

Na een lang traject waarin Sacha ook even een tijdje 50% heeft gewerkt, werkt hij sinds kort weer met veel plezier. Tevens heeft hij **handvatten gekregen om vroegtijdig zijn klachten te herkennen**, zodat hij ernstige depressieve klachten en verzuim kan voorkomen.

Het traject met Sacha is zo succesvol dat de organisatie besluit om deze behandeling (**CGT**) met een **mogelijke combinatie met EMDR standaard op te nemen in de providerboog**. Er wordt met de betreffende GZ-psycholoog een afspraak gemaakt over 3 mogelijkheden voor trajecten: preventief (4 behandelingen), curatief (10 behandelingen) en intensief (16 behandelingen). Zo kan er in de toekomst snel een traject ingezet worden.

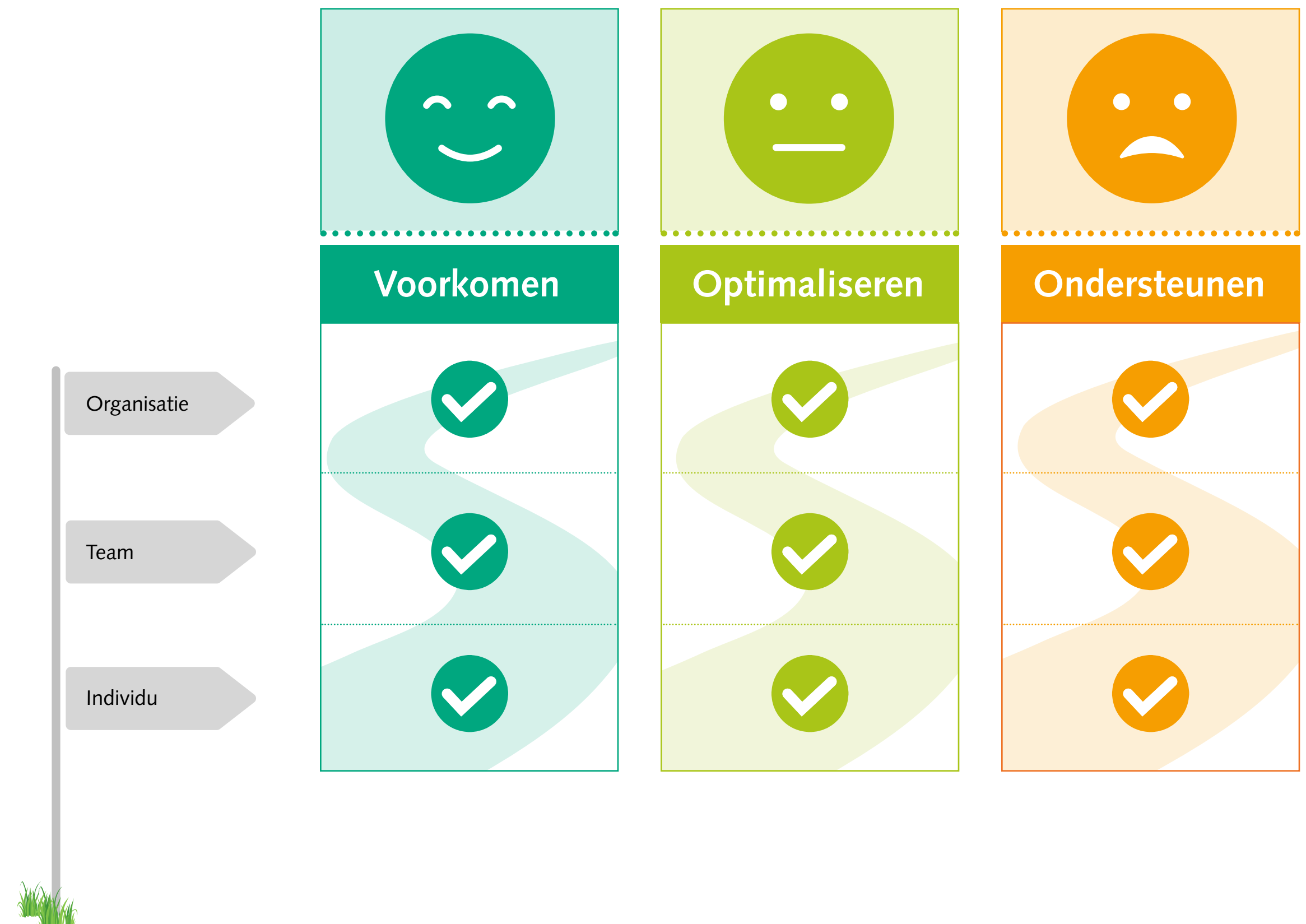
Bingo!

Dit waren alle aanbevelingen in het speelveld. Hopelijk heb je nu een beter beeld van de mogelijkheden. Wanneer je een begin hebt gemaakt, kun je met behulp van de organisatiebrede aanpak kijken wat je volgende stap kan zijn. Ga je aan de slag op andere stadia van mentale gezondheid, trek je hem door in de andere organisatieniveaus of begin je de cyclus opnieuw met een nieuw probleem?

De kernboodschappen zijn:

- Pak problemen organisatiebreed aan
- Geef proactief en blijvend aandacht aan preventie
- Begin klein en streef niet naar volledigheid

Zie het vullen van het speelveld als een stip op de horizon en bewandel jullie route naar een mentaal gezonde organisatie!



Bronnen: Hoe is deze leidraad tot stand gekomen?

1. Raadplegen (inter)nationale richtlijnen en leidraden over het organisatiebreed en preventief aanpakken van mentale gezondheid op de werkvloer. In het bijzonder:

- World Health Organization. WHO guidelines on mental health at work. World Health Organization: Geneva; 2022. [Guidelines on mental health at work \(who.int\)](https://www.who.int/publications/m/item/guidelines-on-mental-health-at-work).
- National Institute for Health and Care Excellence. Mental wellbeing at work. London: NICE; 2022. [Overview | Mental wellbeing at work | Guidance | NICE](https://www.nice.org.uk/guidance/NG111).
- Standards Council of Canada. Psychological health and safety in the workplace. Toronto: CSA Group; 2013. Psychological health and safety in the [workplace \(csagroup.org\)](https://www.csagroup.org/publications/psychological-health-and-safety-in-the-workplace).
- Office of the US Surgeon General. The U.S. Surgeon General's Framework for Workplace Mental Health & Well-Being. Washington; 2022. [Office of the Surgeon General - Framework for Workplace Mental Health&Well Being \(hhs.gov\)](https://www.hhs.gov/ashpr/themes/mh/framework-for-workplace-mental-health-and-well-being/).
- Martin A, Lamontagne AD. Applying an integrated approach to workplace mental health in SMEs: a case of the “too hard basket” or picking some easy wins?. In: Noblet A, Nielsen I, editors. Organizational Interventions for Health and Well-being. UK: Taylor & Francis Publishing; 2018. [Applying an Integrated Approach to Workplace Mental Health in SMES | 9 \(taylorfrancis.com\)](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17447607.2018.1532881).
- Menco L, Bransen E, Kramer J, Van den Kieboom M, Nieuwenhuijsen K, Los F, Roseboom M. Leidraad: Zo voorkom je mentale klachten bij zorgmedewerkers. Utrecht: Trimbos-instituut; 2021. [INF109-Mentale-klachten-voorkomen-bij-zorgmedewerkers.pdf \(trimbos.nl\)](https://www.trimbos.nl/publicaties/109-mentale-klachten-voorkomen-bij-zorgmedewerkers).

2. Raadplegen relevante nationale websites van landelijke overheids-en kennisorganisaties. In het bijzonder:

- www.arboportaal.nl
- www.rie.nl
- www.tno.nl
- www.nvab-online.nl
- www.zelfinspectie.nl

3. Raadplegen experts op verschillende momenten in het proces van de totstandkoming van deze leidraad:

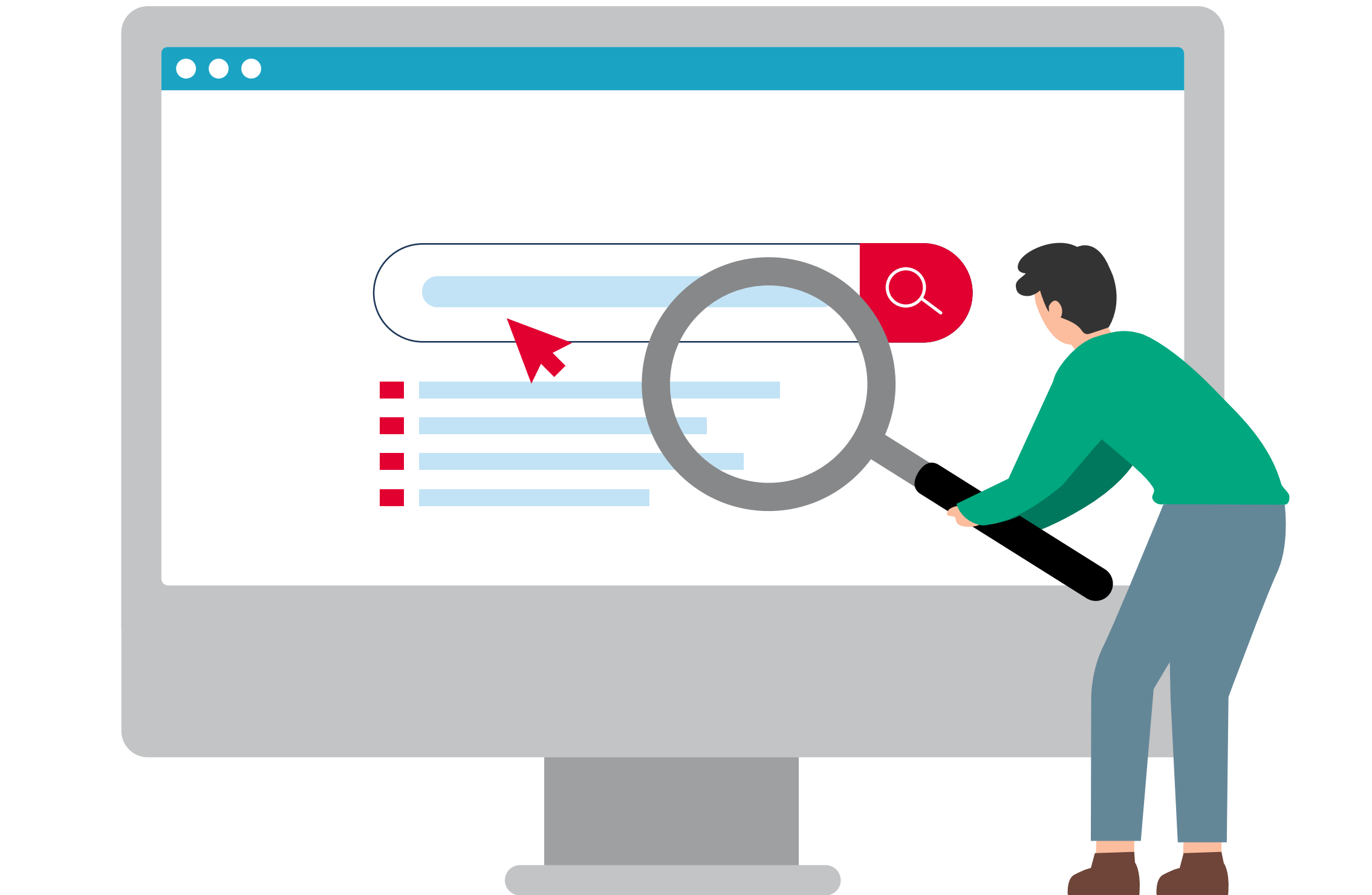
- Arbeids- & organisatiedeskundigen zijn geraadpleegd tijdens een bijeenkomst van de beroepsvereniging BA&O en een daaropvolgende verdiepende bijeenkomst.
- Er is feedback opgehaald bij leden van de PSA kenniskring die deelnamen aan een workshop over deze leidraad. De PSA kenniskring is een kennisnetwerk van partijen uit de praktijk en de wetenschap op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting.
- Bedrijfsartsen van de NVAB hebben via een telefonisch interview hun feedback gegeven op de leidraad.
- En tot slot heeft een HR professional een eerste test gedaan met de leidraad in de praktijk en feedback gedeeld.

Interessante aanvullende bronnen

We geven je hier graag nog wat meer aanvullende bronnen die interessant en informatief kunnen zijn bij het vormgeven van een organisatiebrede aanpak. Dit is bij lange na niet een volledige lijst van wat er beschikbaar is aan informatie maar dient ter inspiratie*.

Bronnen

- Een [risico-inventarisatie en evaluatie \(RI&E\)](#) resulteert in een plan van aanpak. Op basis hiervan zijn maatregelen te treffen.
- De [zelfinspectietool](#) van SZW resulteert in een lijst met verbeterpunten en suggesties.
- [Leidraad werk en hersteltijd](#) van ISMA.
- [Richtlijn werk-privébalans](#) van NVAB.
- [Richtlijn nachtwerk](#) van NVAB.
- [Werkdruk wegwijzer](#) van TNO.
- Leidraad [Preventief Medisch Onderzoek \(PMO\)](#) van de NVAB voor PAGO en PMO. Met een PAGO (of PMO) kan de bedrijfsarts zowel individueel als op groepsniveau de mentale gezondheid in kaart brengen.
- [Handreiking Blijven werken met psychische klachten](#) van de HAN.
- [Subsidieregeling Duurzame Inzetbaarheid](#) van SZW.
- Een overzicht met [arbocatalogi](#) voor verschillende branches / sectoren. In een arbocatalogus wordt per risicofactor en per sector ingegaan op hoe deze aangepakt kan worden zodat er voldaan kan worden aan de Arbowet- en regelgeving rondom veilig en gezond werken.



**We hebben de meest recente links in dit overzicht opgenomen. Helaas kunnen wij niet garant staan voor wijzigingen in of actualiteit van externe links waar naar verwezen wordt.*

Bijlage 1: Creëer een stimulerende omgeving met zeven randvoorwaarden

1

Eigenaarschap

Vergroot de betrokkenheid voor mentale gezondheid op het werk

Hoe doe je dat?

- Een effectieve aanpak mentale gezondheid begint bij de directie: als zij de aanpak niet voorleeft en mogelijk maakt, heeft het bevorderen van mentale gezondheid op de werkvloer geen kans van slagen.
- Onderneem actie op mentale gezondheid. Geef hiervoor taken en verantwoordelijkheden aan specifieke personen.
- Geef iemand de taak om het onderwerp op de agenda te houden en het centrale aanspreekpunt is.
- Onderstreep het belang van mentale gezondheid en creëer draagvlak in de organisatie.
- Maak duidelijk wat leidinggevenden en medewerkers zélf kunnen doen.

2

Rechten

Kom op voor het recht om volledig en effectief deel te nemen in het werk

Hoe doe je dat?

- Discrimineer niet op mentale gezondheid(sproblemen).
- Stel beleid op over psychologische en sociale veiligheid. Denk aan discriminatie, (seksuele) intimidatie, agressie en pesten. Gebruik hiervoor de route naar de RIE op www.rie.nl.
- Benoem in het beleid in ieder geval de rol van de vertrouwenspersoon en de klachtenprocedure.

Reflectie vraag

In hoeverre weten jouw leidinggevenden en medewerkers wat zij zelf kunnen doen en hoe stimuleer jij hen daarbij?



Bijlage 1: Creëer een stimulerende omgeving met zeven randvoorwaarden

3

Investering

Zorg voor voldoende middelen om mentale gezondheid aan te pakken

Hoe doe je dat?

- Reserveer budget en tijd om beleid en interventies te implementeren.
- Neem mentale gezondheidsinterventies op in de secundaire arbeidsvoorwaarden. Zo geef je medewerkers laagdrempelig toegang tot mentale hulp.
- Richt een providerboog in: dit is een netwerk van aanbieders van interventies waar je afspraken mee maakt om (delen van) je gezondheidsbeleid uit te voeren.

Reflectie vraag

Hoe worden in jouw organisatie medewerkers geïnformeerd over de beschikbare interventies?



4

Implementatie en communicatie

Implementeer mentaal gezondheidsbeleid

Hoe doe je dat?

- Voeg mentale gezondheid toe aan het bestaande arbeidsomstandighedenbeleid.
- Maak een samenhangend programma van interventies passend bij wat er speelt in de organisatie.
- Maak een communicatieplan. Communiceer onder andere hoe het ervoor staat, wat er geregeld is en wat je verwachtingen zijn van leidinggevenden en de medewerkers op het gebied van eigen regie.
- Betrek lokale zorgverleners bij het bieden van hulp voor mentale gezondheid (providerboog).

Bijlage 1: Creëer een stimulerende omgeving met zeven randvoorwaarden

5

Participatie

Betrek medewerkers en ervaringsdeskundigen bij plan- en besluitvorming over mentale gezondheid op het werk

Hoe doe je dat?

- Vraag om input van een vertegenwoordiging van het personeel (bijv. OR) bij het ontwikkelen van beleid, luister naar de mening van medewerkers en laat zien hoe die is meegenomen.
- Stel een werkgroep op die meedenkt en feedback ophaalt in de organisatie.
- Zorg voor een veilige en vertrouwelijke omgeving om ideeën te uiten.
- Overleg regelmatig en tijdig over veranderingen op de werkplek. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld de week van de werkstress en kijk op www.wvdws.nl.

6

Bewijs

Gebruik zoveel mogelijk informatie en (wetenschappelijk) bewijs om mentale gezondheid aan te pakken.

Hoe doe je dat?

- Raadpleeg experts, zoals arbeids- en organisatiedeskundigen.
- Doe participatief onderzoek.
- Doe regelmatig een meting rondom risicofactoren voordat je interventies kiest.
- Kies zoveel als mogelijk voor bewezen effectieve interventies.

Reflectie vraag

Wanneer betrek jij medewerkers bij het project?



Bijlage 1: Creëer een stimulerende omgeving met zeven randvoorwaarden

7

Naleving

Vergroot naleving van wet-en regelgeving, aanbevelingen & (eigen) beleid rondom mentale gezondheid.

Hoe doe je dat?

- Voer regelmatig een RI&E uit en maak een plan van aanpak.
- Bedenk maten voor mentale gezondheid bij het opstellen van KPI's.
- Informeer medewerkers over het interventieaanbod.



Bijlage 2: Risico- en beschermende factoren mentale gezondheid

Hieronder is een aantal belangrijke factoren uitgelegd aan de hand van de gewenste situatie, oftewel als beschermende factor. Wanneer hier niet aan voldoet, spreek je van een risicofactor.

- **Psychologische ondersteuning:** Een werkomgeving waarin collega's en leidinggevenden de psychologische en geestelijke gezondheidsproblemen van werknemers ondersteunen en indien nodig adequaat reageren.
- **Organisatiecultuur:** Een werkomgeving gekenmerkt door vertrouwen, eerlijkheid en rechtvaardigheid.
- **Duidelijk leiderschap en verwachtingen:** Een werkomgeving met effectief leiderschap en ondersteuning waardoor werknemers weten wat ze moeten doen, hoe hun werk bijdraagt aan de organisatie, en of er veranderingen op komst zijn.
- **Waardering en respect:** Een werkomgeving waar werknemers respectvol en attent zijn in hun omgang met elkaar en met klanten, cliënten en het publiek.
- **Psychologische functie-eisen:** Een werkomgeving waarin de interpersoonlijke en emotionele competenties van werknemers passen bij de vereisten van hun functie.
- **Groei en Ontwikkeling:** Een werkomgeving waarin werknemers worden aangemoedigd en ondersteund bij het ontwikkelen van hun interpersoonlijke, emotionele en beroepsvaardigheden.
- **Erkenning en beloning:** Een werkomgeving waarin de inspanningen van werknemers op een eerlijke en tijdige manier worden erkend en gewaardeerd.

- **Betrokkenheid en invloed:** Een werkomgeving waarin werknemers worden betrokken bij discussies over hoe hun werk wordt gedaan en hoe belangrijke beslissingen worden genomen.
- **Taakbelasting:** Een werkomgeving waarin taken en verantwoordelijkheden met succes kunnen worden uitgevoerd in de beschikbare tijd.
- **Bevlogenheid:** Een werkomgeving waarin werknemers zich verbonden voelen met hun werk en gemotiveerd zijn om hun werk goed te doen.
- **Werk-privé balans:** Een werkomgeving waarin de behoefte aan evenwicht tussen de eisen van werk, gezin en privéleven wordt erkend.
- **Psychologische bescherming tegen geweld, pesten en intimidatie:** Een werkomgeving waarin de psychologische veiligheid van de werknemers gewaarborgd is.
- **Bescherming van fysieke veiligheid:** Een werkomgeving waarin de fysieke veiligheid van de werknemers gewaarborgd is.

Bronnen

Standards Council of Canada. Psychological health and safety in the workplace. Toronto: CSA Group; 2013; World Health Organization. WHO guidelines on mental health at work. World Health Organization: Geneva; 2022; National Institute for Health and Care Excellence. Mental wellbeing at work. London: NICE; 2022.

Auteurs

Nadine Muller, Marion van den Wittenboer, Stephanie Leone, Carlien Mijnans, Laura Shields-Zeeman, Margriet Formanoy

Met dank aan

Alle experts die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van deze leidraad.

Vormgeving en productie

Canon Nederland N.V.

Opdrachtgever & financiering

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Deze leidraad is gratis te downloaden via [webwinkel - Trimbos-instituut](#), artikelnummer: AF2115.

Trimbos-instituut

Postbus 725, 3500 AS Utrecht

T: 030 – 297 11 00

© 2024, Trimbos-instituut, Utrecht.

Tekst uit deze publicatie mag worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding. Deze uitgave mag worden verveelvoudigd voor eigen of intern gebruik.

www.trimbos.nl