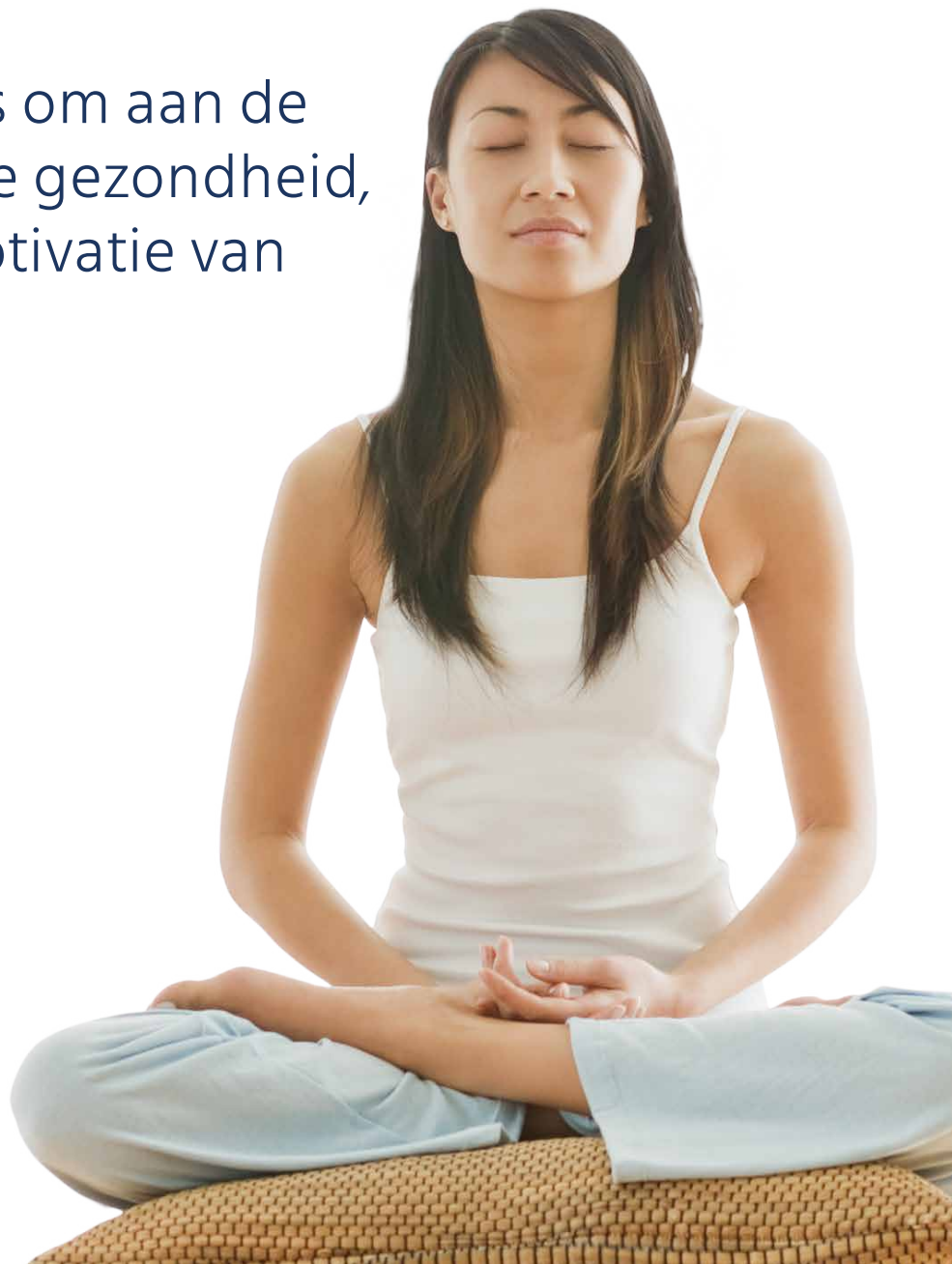


# Health & Wellbeing Gids

Een praktische gids om aan de slag te gaan met de gezondheid, het geluk en de motivatie van uw medewerkers



## Over deze gids

Uw medewerkers zijn cruciaal voor het succes van uw organisatie. Het is dan ook belangrijk dat zij optimaal kunnen presteren en met plezier naar het werk gaan. Want enkel met gezonde, gelukkige en gemotiveerde collega's is uw organisatie "future-proof".

Een goede welzijnsstrategie biedt toegevoegde waarde voor werkgevers, werknemers en de werkomgeving.

Door de gezondheid en het welzijn van uw medewerkers centraal te stellen, vergroot u het werkplezier en daarmee de betrokkenheid van uw medewerkers. U bevordert de inzetbaarheid en verhoogt de productiviteit. Dit vertaalt zich ook in verlaging van de kosten rondom verzuim en arbeidsongeschiktheid en dan hebben we het nog niet eens over andere besparingen die hier ook bij komen kijken, zoals de kosten voor arbodienstverlening en re-integratie, interventies of vervanging

Maar hoe maakt u hier werk van? Met behulp van deze gids kunt u hier stapsgewijs een concrete invulling aan geven.

Welzijn bestaat uit verschillende aspecten; denk bijvoorbeeld aan: fysiek, sociaal, intellectueel, mentaal en financieel welzijn. Dit handboek richt zich op de volgende vier aspecten:

- Fysiek: het lichamelijk gezond en fit zijn van een medewerker
- Mentaal: houding en reactie op het dagelijks leven
- Sociaal: het kunnen aangaan van sociale relaties, verbinding maken met anderen
- Financieel: gevoel van controle over je financiële vrijheid

De verschillende aspecten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en een goed beleid heeft hier dan ook oog voor. Als u de stappen in deze gids doorloopt dan werkt u op systematische wijze aan een aanpak op het gebied van welzijn voor uw medewerkers.

# Inhoud

1. Inzicht: uitgangspunten, risico's en behoeftes.....	4
2. Rol en verantwoordelijkheid medewerker en leidinggevenden .....	6
3. Inhoud: welke interventies zijn er en wat ontbreekt er nog? .....	7
a. Fysiek .....	8
b. Mentaal .....	8
c. Sociaal .....	9
d. Financieel .....	9
4. Actiepunten .....	11

# 1. Inzicht: uitgangspunten, risico's, behoeftes

## 1.1 Uitgangspunten en doelstellingen

Wanneer u aan de slag gaat met Duurzame Inzetbaarheid (en dan specifiek het welzijn van uw medewerkers) binnen uw organisatie is het belangrijk aansluiting te vinden bij de strategische (HR) doelstellingen. Wat houdt welzijn in voor uw organisatie, wat verwacht u hierin van medewerkers en waarom is dit een belangrijk thema? Beschrijf hieronder uw **uitgangspunt(en)**, die bij voorkeur gekoppeld zijn aan uw strategische (HR)doelstellingen of thema's.

Een voorbeeld ter verduidelijking:

Op een HR-agenda staan 4 belangrijke thema's: analytics, opkomende technologie, het nieuwe werken en meer focus op inzetbaarheid van medewerkers. Door het formuleren van uitgangspunten, kunt u uw strategie vertalen naar de dagelijkse praktijk.

*Focus op de medewerker: Een duurzaam inzetbare medewerker is gezond, competent en bevlogen.*

*De medewerker heeft een evenwichtige werk-privé balans en blijft zich ontwikkelen, om mee te kunnen bewegen met verandering en optimaal inzetbaar te zijn. Daardoor voegt de medewerker zowel nu als in de toekomst, waarde toe in zijn werk. Zowel de organisatie als de medewerker plukken daar de vruchten van.*

Welke SMART-**doelstellingen** kunt u formuleren om het gewenste uitgangspunt of uitgangspunten te bereiken (specificeer eventueel voor korte en lange termijn):

Korte termijn:

- Binnen één jaar: herzien van het gezondheidsbeleid
- 25% meer deelname aan de health check / xx% deelname aan de health check en xx% een jaar later
- Het aantal medewerkers met een burn-out met 10% verlagen in 1 jaar

Lange termijn:

- Leidinggevenden, medewerkers en HR weten en pakken hun rol om met welzijn aan de slag te gaan. Dit uit zich in de verslaglegging van dit onderwerp in de gesprekscyclus en op de agenda's van werkoverleg (x %), medewerkers weten de interventies te vinden en vragen deze zelf aan
- 75% van de medewerkers weet te vertellen wat het beleid op welzijn is (of wat een specifiek programma inhoudt)

Uitgangspunt:

(SMART-)Doelstellingen:

Door aansluiting te zoeken met de strategie/visie van uw organisatie wordt de herkenbaarheid voor medewerkers groter en kunt u uw communicatie(campagne) hier gericht op aansluiten. Het belang van SMART-doelstellingen is dat ze meetbaar zijn, zodat u ze goed kunt monitoren. Juist het monitoren van de acties is een stap die snel wordt overgeslagen, maar heel belangrijk is voor het succesvol behalen van uw doelen.

## 1.2 Aandachtsgebieden en risico's

Wanneer u wilt gaan werken aan het welzijn van medewerkers is het van belang om te weten welke risico's en aandachtsgebieden daarvoor bepalend zijn, en om te weten waar het beleid het beste op gericht kan zijn.

De risico's en aandachtsgebieden worden inzichtelijk met behulp van diverse meetinstrumenten, bijvoorbeeld vragenlijsten. Maar ook rapportages zoals een RI&E, Health Check of Preventief Medisch Onderzoek en andere HR-data geven goede informatie over wáár in de organisatie de grootste knelpunten ten aanzien van welzijn zich bevinden. Welke meetinstrumenten heeft u beschikbaar? Denk hierbij ook aan rapportages van bijvoorbeeld de arbodienst en zorgverzekeraar, maar vergeet ook de input van de preventiemedewerker niet.

Benoem welke **aandachtspunten** relevant zijn binnen uw organisatie en waar dat uit blijkt.

Aandachtsgebieden/risico's:	Dit blijkt uit (bronnen/meetinstrumenten):

### 1.3 Wensen en behoeftes

Nu u uw uitgangspunten, doelstellingen en aandachtspunten helder heeft, adviseren wij middels **verdiepingsvragen** te toetsen wat er bij uw medewerkers leeft en prioriteit heeft. Door aan te sluiten bij de behoeftes van uw medewerkers, kunt u hen in beweging krijgen. Heeft u dit inzicht? Zo ja, heel goed. Neem dit mee in de vervolgstappen. Zo nee, dan is het aan te raden hier aandacht aan te schenken.

Als u inzicht heeft, dan kunt u hieronder de (maximaal 5) belangrijkste uitkomsten weergeven en daarbij aangeven hoe de inzichten uit deze uitkomsten bijdragen aan het behalen van de gewenste doelstellingen.

Kunt u een inschatting maken van het percentage medewerkers dat mee zal doen aan uw initiatieven?

Antwoord:            %

Bent u hier tevreden mee? Licht dit toe. Ja/nee, omdat

## 2. Rol en verantwoordelijkheid van medewerkers en leidinggevenden

De leidinggevende speelt een grote rol bij het werkgeluk van de medewerker. Het is voor organisaties goed om inzicht te hebben in de **verantwoordelijkheid** van zowel de leidinggevende als de medewerker. Het is daarom van belang om de rol van de medewerker en van de leidinggevende goed voor ogen te hebben. Leidinggevenden hebben, al dan niet gewild, de controle in maart 2020 los moeten laten. Ze moesten vertrouwen dat hun medewerkers tijdens het thuiswerken het beste van zichzelf kunnen en willen geven. Juist dat is een groot verschil tussen modern en old school leiderschap: vertrouwen. Goed om te weten hoe deze verantwoordelijkheid er precies uit ziet. Deze input kan gebruikt worden voor een verander- en communicatiestrategie.

U als werkgever heeft hierbij vaak een faciliterende rol, waarbij het belangrijk is dat de dialoog tussen medewerker en leidinggevende in een veilige setting en vanuit vertrouwen plaatsvindt.

Wat **verwacht** u van medewerkers en leidinggevenden ten aanzien van het welzijn van uw medewerkers?

### Verantwoordelijkheden medewerkers

- Wat is het gewenste gedrag dat u van medewerkers verwacht ten aanzien van de geformuleerde uitgangspunten bij hoofdstuk 1?
- Welke verantwoordelijkheden verwacht u van de medewerkers op het werk en daarbuiten?
- Hoe moeten medewerkers omgaan met de initiatieven die u als werkgever faciliteert?

### Verantwoordelijkheden leidinggevenden

- Wat is de rol van de leidinggevende ten opzichte van de medewerker als het om het welzijn van medewerkers gaat?
- Welke verantwoordelijkheden verwacht u van de leidinggevenden op het werk en daarbuiten in relatie tot het welzijn van medewerkers?
- Met wie moet de leidinggevende contact opnemen om ondersteund te worden bij het voeren van het juiste gesprek of mogelijkheden die er geboden kunnen worden?
- Hoe blijft de leidinggevende in gesprek met de medewerker?

### 3. Inhoud: welke interventies zijn er en wat ontbreekt er nog?

Zoals uitgelegd bestaat het welzijn uit verschillende aspecten. In dit handboek richten we ons op 4 aspecten, maar wellicht hanteert u binnen uw organisatie nog een ander aspect. Vanaf 3.5 is ruimte om ook dit aspect verder uit te diepen. De verschillende aspecten zijn hoe dan ook onlosmakelijk met elkaar verbonden en een goed beleid heeft hier zeker oog voor. Wat wordt er binnen uw organisatie allemaal (aan) geboden en wat is er mogelijk, ook gelet op ruimte binnen de werkkostenregeling?

#### 3.1 Fysiek: Het lichamenlijk gezond en fit zijn van de medewerker

Fysieke gesteldheid bepaalt welke werkzaamheden je kunt uitvoeren, welke activiteiten je kunt ondernemen en op welke manier je de rest van je vrije tijd invult.

Voeding, slaap en lichaamsbeweging hebben allemaal invloed op het fysieke welzijn van medewerkers en kunnen van invloed zijn op het functioneren van uw organisatie, bijvoorbeeld door verlaagde productiviteit of ziekteverzuim. Om lichamenlijk welzijn van medewerkers te versterken, kunnen bedrijven beweging stimuleren (zoals fiets-naar-werk-programma's en lunchwandelingen), de behandeling van (chronische) aandoeningen vergemakkelijken, het risico van ongevallen en ziekte verminderen en tegelijkertijd gezond gedrag stimuleren. Wat wordt er binnen uw organisatie allemaal geboden?

#### 3.2 Mentaal: Houdingen en reacties op het dagelijkse leven

Als werkgever kunt u een belangrijke rol spelen in de mentale gezondheid van uw medewerker door een gezonde werkomgeving te creëren, duidelijk en transparant te communiceren en medewerkers te ondersteunen bij het oplossen van knelpunten in hun werk of privésituatie.

Welke initiatieven en interventies biedt u aan uw medewerkers ten aanzien van mentale gezondheid? En welke interventies zouden kunnen helpen om uw doelstellingen te bereiken? Denk hierbij aan interventies die bijdragen aan het verhogen van de individuele veerkracht, aanpassingsvaardigheden en stressbestendigheid enerzijds en interventies gericht op het aanpakken van organisatiefactoren die bijdragen tot stress op de werkplek anderzijds:



### 3.3 Sociaal: Het aan kunnen gaan van sociale relaties, verbinding maken met anderen

Mensen zijn sociale wezens. We hebben behoefte aan waardevolle relaties en gezelschap van anderen en tegelijkertijd aan autonomie en een eigen identiteit. De mate waarin deze behoeftes zich manifesteren, is voor iedereen anders. Maar te weinig gezelschap of het gevoel hebben nergens bij te horen heeft een grote invloed op onze gezondheid en op ons welzijn. Denk bijvoorbeeld aan de uitbraak van het coronavirus en alle maatregelen die zijn getroffen om het virus in te dammen. Deze hebben een grote maatschappelijke impact op individuen én organisaties.

Mensen met anderen in verbinding brengen - en met het werk dat een bedrijf doet - kan een positief effect hebben op de productiviteit en de motivatie van een medewerker. Het persoonlijk (of op afstand via technologie) verbonden houden van medewerkers, kan helpen relaties te bevorderen. Maar ook een bedrijfscultuur kan helpen bij het bereiken van sociaal welzijn. Zijn er specifieke programma's die er vanuit uw organisatie geboden worden aan medewerkers en welke interventies zouden kunnen helpen uw doelen te bereiken?

### 3.4 Financieel: gevoel van controle over je financiële vrijheid

Financieel welzijn gaat over verschillende elementen zoals het kunnen voldoen aan financiële verplichtingen, je veilig voelen over je financiële toekomst en het in staat zijn om keuzes te maken die het genieten van het leven mogelijk maken.

Financiële stress heeft invloed op gezondheid, geluk en prestaties. Om de impact die dit heeft op uw medewerkers te verlagen of te voorkomen, kunt u als werkgever een belangrijke rol spelen. Denk hierbij aan informatievoorziening of goede begeleiding zoals pensioenvoorlichting en budgetplanning. Als medewerkers beter zijn voorbereid op de toekomst, voorkomt dit onzekerheid en stress, kan men weloverwogen keuzes maken en geeft dit een veilig gevoel naar de toekomst. Wat biedt u uw medewerkers?

Hieronder heeft u de mogelijkheid aspecten ten aanzien van het welzijn van uw medewerkers toe te voegen, als hiervoor binnen uw organisatie specifieke aandacht gewenst is.

**3.5 Aspect:**

: (korte omschrijving)

Waar bestaat dit aandachtsgebied uit of wat omvat dit volgens uw organisatie?

**3.6 Aspect:**

: (korte omschrijving)

Waar bestaat dit aandachtsgebied uit of wat omvat dit volgens uw organisatie?

**3.7 Aspect:**

: (korte omschrijving)

Waar bestaat dit aandachtsgebied uit of wat omvat dit volgens uw organisatie?

## 4. Actiepunten

Tot slot gaan we in deze gids aan de slag met het formuleren van actie(punten). Deze zullen bijdragen aan het behalen van de gewenste doelstellingen en uitgangspunten van uw organisatie en aansluiten bij de behoefte van uw medewerkers

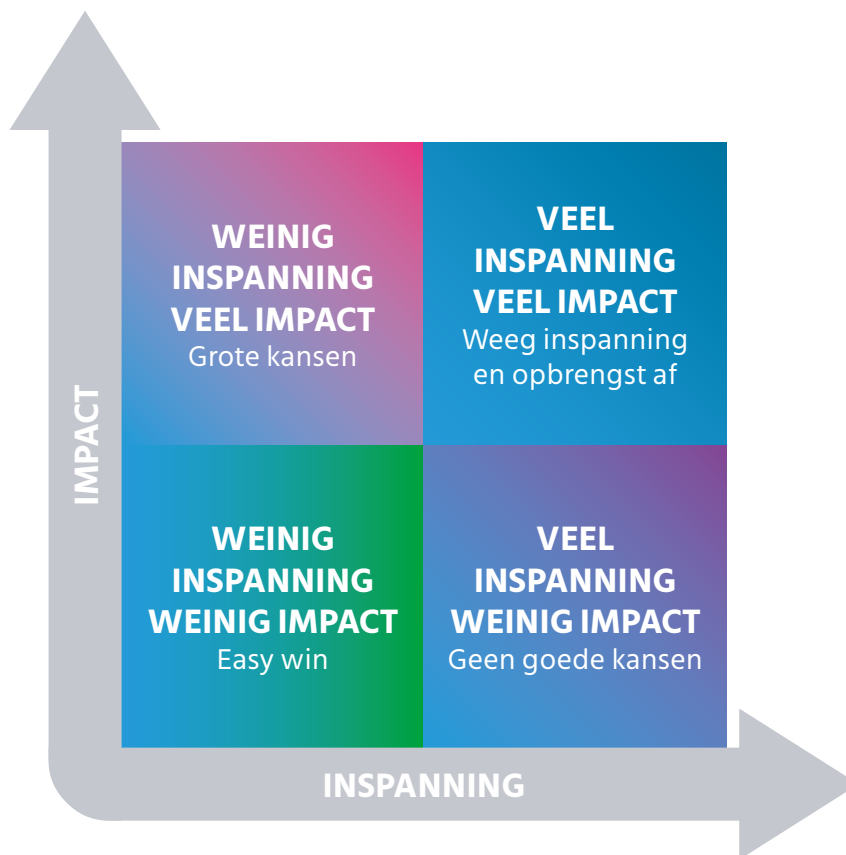
Het actieplan is bedoeld om aan de slag te gaan met het welzijn van uw medewerkers. Wat is er nodig om medewerkers fysiek, mentaal, sociaal en financieel fit te houden, zodat zij zo optimaal inzetbaar zijn voor de organisatie en voor zichzelf.

### Stap 1:

Het advies is om met een kleine groep te brainstormen over mogelijke acties voor uw organisatie. Dit kunt u zelf faciliteren, maar Mercer kan dit ook verzorgen voor u.

Brainstormvoorbeelden:

- Uit de data is gebleken dat we niet weten hoe het met de gezondheid van onze medewerkers is. We kunnen een PMO inzetten.
- Uit de verzuimrapportage blijkt dat 50% verzuim gerelateerd is aan psychische problematiek. We hebben geen passende interventie. We kunnen gerichte interventies in zetten.
- De preventiemedewerker heeft aangegeven dat .....
- Uit de zorgrapportage blijkt dat er veel gebruik gemaakt wordt van fysiotherapie. We kunnen vanuit de organisatie onderzoeken hoe het met de fysieke belastbaarheid is of overwegen om bedrijfsfysiotherapie te organiseren.



### Stap 2:

Brainstorm over de actiepunten en breng ze in kaart in deze prioriteitenmatrix. Maak tot slot een keuze met welke 3 actiepunten u aan de slag gaat.

**Stap 3:**

Nu u een beeld heeft van de te nemen acties en hier een prioritering aan gegeven heeft, adviseren we u een top 3 te maken en daar gericht mee aan de slag te gaan en dit concreet uit te werken.

--

Beschrijving maatregel/interventie/actie:	Wat wordt er al aan dit onderwerp gedaan?
Waarom actie nodig?	Wanneer kan de oplossing worden uitgevoerd?
Wat zijn mogelijke oplossingen?	Hoe ziet succes eruit en hoe ga je succes monitoren?
Wie is verantwoordelijk?	Hoe ga je communiceren aan de medewerkers?
Impact: hoog of laag?*	Hoe draagt het bij aan de doelstelling?
Mate van inspanning: hoog of laag?*	

\* Doorhalen wat niet van toepassing is.

**Doelstellingen die u als werkgever heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid en specifiek het welzijn van uw medewerkers zijn bepalend voor de strategie van de organisatie. Strategische inbedding hiervan biedt voor iedere organisatie op korte, middellange en lange termijn alleen maar voordelen. Voorwaarde daarbij is wel dat zowel de medewerker als de manager verantwoordelijkheid neemt en actief gebruik maakt van de geboden middelen.**

**Deze gids bevat een eerste opzet voor een systematische aanpak. Een goede inbedding in de organisatie omvat uiteraard meer. Hoe borgt u het beleid goed in de organisatie? Wanneer is uw organisatie succesvol? Hoe vindt de evaluatie plaats?**

**Door onze expertise op het gebied van gezondheid en welzijn, kunnen wij u helpen bij het invulling geven aan uw beleid met betrekking tot welzijn.**

Lees meer op [www.mercer.nl](http://www.mercer.nl) en vraag een consult aan of neem contact op met uw Mercer-adviseur.

Mercer is not engaged in the practice of law, and the content is not intended as a substitute for legal advice. Accordingly, you should secure the advice of competent legal counsel with respect to any legal matters related to this document or the content. Mercer is not engaged in the practice of medicine and the content herein is not intended as a substitute for medical advice. Mercer and its affiliates make no representations whatsoever about any third party website that you may access through this document. By including links to such websites in this document, Mercer and its affiliates do not endorse or accept any responsibility for such websites' content or use or indicate that Mercer or its affiliates are affiliated in any way with such websites' owner. Mercer and its affiliates do not investigate, verify, monitor, or endorse such websites. In addition, the access to such third party websites through this document does not imply that Mercer and its affiliates are affiliated with or otherwise endorse any third parties, that Mercer and its affiliates are legally authorized to use any trademark, trade name, logo, or copyright symbol displayed in or accessible through the links, or that any linked site is authorized to use any trademark, trade name, logo, or copyright symbol of Mercer or its affiliates. Copyright © 2021 Mercer (US) Inc. All rights reserved.