



Gezondheid en duurzame inzetbaarheid in het HR-jaarplan

Een praktische handleiding om uw plan vorm te geven

Inhoud

1. Wat betekent duurzame inzetbaarheid?	4
2. Doelstellingen van uw organisatie	5
3. Wat is de huidige situatie in uw bedrijf	6
4. Doelstellingen duurzaam inzetbaarheidsbeleid	7
5. Acties om doelstellingen te realiseren	8
6. Communicatie van uw plannen	10
Tot slot	11

Hoe duurzame inzetbaarheid er in uw jaarplan kan uitzien...

Elk HR-jaarplan verdient een hoofdstuk dat aan gezondheid en duurzame inzetbaarheid is gewijd.

Maar hoe ziet zo'n hoofdstuk er uit?

Elk bedrijf zal er zijn eigen invulling aan geven. Een blauwdruk bestaat niet, maar een goed hoofdstuk 'duurzame inzetbaarheid' kent een aantal vaste elementen. We nemen u hier graag stapje voor stapje mee doorheen. Vanuit CZ beperken we ons met de voorbeelden tot gezondheid en energie. Daar ligt ons specialisme.

Het begint met een titel

Kies een pakkende titel. De titel van het hoofdstuk geeft aan waarom uw bedrijf het onderwerp duurzame inzetbaarheid belangrijk vindt.

Voorbeelden:

- De weg naar een betere gezondheid en een hogere productiviteit
- Waarom fit personeel <uw bedrijf> competitiever maakt
- Een leidraad voor minder ziekteverzuim
- Uw eigen titel

1. Wat betekent duurzame inzetbaarheid?

Definieer zo duidelijk mogelijk wat u onder duurzame inzetbaarheid verstaat

Wat is duurzame inzetbaarheid? Wat betekent het voor uw organisatie? Elk bedrijf zal op een ander aspect de nadruk leggen. De website www.duurzameinzetbaarheid.nl kan dienen als bron van inspiratie.

Voorbeeld:

Mensen moeten steeds langer doorwerken. De gemiddelde leeftijd van medewerkers stijgt. Tegelijkertijd vragen economische en technologische ontwikkelingen wendbaarheid van bedrijven.

Voor <uw bedrijf> is het belangrijk dat alle medewerkers duurzaam inzetbaar blijven. Met duurzame inzetbaarheid wordt bedoeld dat er rekening wordt gehouden met de specifieke omstandigheden en wensen van medewerkers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan. Goed inzetbare medewerkers kunnen beter inspelen op aanpassing van hun takenpakket, verandering in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie.

Duurzame inzetbaarheid richt zich op jong en oud en kent vier elementen:

- 1 Gezondheid en energie
- 2 Vakken en vaardigheden
- 3 Motivatie en betrokkenheid
- 4 Werk-privé balans

Elk punt verdient een nadere verduidelijking.

Ad 1. Gezondheid en energie

Gezond eten en bewegen zorgen voor minder verzuim en meer energie op het werk. Fysieke over- en onderbelasting zorgt voor veel uitval. Gerichtte maatregelen op basis van kennis over de risico's van bijvoorbeeld te zwaar tillen of te lang zitten, kunnen dit voorkomen. Ook mentale belasting van medewerkers vraagt om aandacht. Werkstress is de belangrijkste oorzaak van verzuim.

Ad 2. Vakken en vaardigheden

De ontwikkelingen in de diverse vakgebieden gaan snel. Inzetbaarheid betekent dat medewerkers op de hoogte moeten blijven van nieuwe werkmethoden, technieken en inzichten. Om zichzelf te kunnen blijven ontwikkelen, zullen medewerkers nieuwe kennis moeten opdoen en extra opleidingen volgen. Loopbaanplanning en loopbaanbegeleiding zijn aspecten die hiermee onlosmakelijk zijn verbonden.

Ad 3. Motivatie en betrokkenheid

Betrokkenheid kent vele varianten. Betrokken bij het werk, betrokken bij elkaar. Mensen ervaren zingeving in het werk wanneer er ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid, vakmanschap en ideeën. Autonomie, verbinding met collega's en ruimte voor vakmanschap zijn cruciale factoren die bijdragen aan bevorderen van werkplezier en verminderen van werkstress.

Ad 4. Werk – privé balans

Werk en privé vloeien steeds meer in elkaar over. Met alle uitdagingen van dien. Lange werkdagen kunnen het privéleven van mensen negatief beïnvloeden. Verder blijken mantelzorg en financiële zorgen een zware wissel te trekken op werknemers. Om medewerkers inzetbaar en productief te houden, is het belangrijk om goede afspraken te maken. Zodat ze prioriteiten kunnen stellen en ruimte hebben om levensgebeurtenissen te combineren met hun werk, waardoor een goede balans ontstaat.

2. Doelstellingen

Omschrijf uw organisatiedoelstellingen

Vragen die u in deze paragraaf beantwoordt:

- Wat zijn de doelstellingen van uw organisatie?
- Wat wilt u met duurzame inzetbaarheid bereiken?
- Hoe kan gezondheid bijdragen aan de doelstellingen van uw organisatie?
- Hoe kan de ontwikkeling van personeel bijdragen aan de doelstellingen van uw organisatie?
- Hoe kan het onderwerp 'betrokkenheid' bijdragen aan de doelstellingen van uw organisatie?

Wat zijn de doelstellingen voor volgend jaar?

Voorbeelden

- 1 Groei
- 2 Nieuwe organisatievorm / werkprocessen
- 3 Reorganisatie / krimp

Wat zijn de doelstellingen op langere termijn?

Voorbeelden:

- 1 Nieuwe markten betreden
- 2 Activiteiten afstoten
- 3 Verhuizing

Geef nu aan wat de relatie is tussen de organisatiedoelstellingen en duurzame inzetbaarheid en gezondheid van uw personeel

Wat kan gezondheidsbeleid bijdragen aan de organisatiedoelstellingen?

Voorbeeld

Ter illustratie een voorbeeld uit een jaarplan van een middelgrote organisatie.

De belangrijkste doelstelling voor volgend jaar is verdere groei. In de afgelopen twee jaar is ons bedrijf al exponentieel gegroeid. We hebben meer dan 50 nieuwe medewerkers mogen verwelkomen. Het komende jaar zal opnieuw een groot aantal nieuwe medewerkers instromen. Het merendeel van hen zal IT-specialist zijn. Doordat de personeelsmarkt in Nederland voor deze functies klein is, gaan we werven in het oostelijk deel van Europa en Azië. Omdat we de inzetbaarheid van mensen willen blijven optimaliseren, zullen we ons beleid ten aanzien van ontwikkeling, betrokkenheid en gezondheid en energie verder aanscherpen. Wij gaan ervan uit dat ons personeelsbestand volgend jaar ruim tien nationaliteiten kent, met elk hun specifieke kenmerken en eisen. We zullen de wensen en behoeften van onze medewerkers inventariseren en ons beleid daar op aanpassen, zodat de gezondheid van ons personeel gegarandeerd blijft.

3. De situatie

Breng de huidige situatie (=IST) in kaart

De gegevens haalt u uit het medewerkertevredenheidsonderzoek, het Preventief Medisch Onderzoek en cijfers van uw collectieve zorgverzekeraar.

Vul aan:

- Het verzuimpercentage bedraagt dit jaar:
- Het verzuimpercentage bedroeg vorig jaar:
- De belangrijkste oorzaken van verzuim zijn:
- De man-vrouw verhouding is:
- De leeftijdsopbouw:
- Het percentage mannen en vrouwen per leeftijdsgroep:
- Het aantal mantelzorgers onder uw personeel:
- Het aantal rokende medewerkers:
- BMI van medewerkers (gespecificeerd per leeftijdsgroep):
- Opleidingsniveau van medewerkers per leeftijdsgroep:
- Wensen van medewerkers qua opleiding:
- Meest geconsumeerde zorg dit jaar:
- Meest geconsumeerde zorg per leeftijdsgroep en sekse:
- Tevredenheid van medewerkers algemeen:
- Tevredenheid van medewerkers per leeftijdsgroep:

4. Doelstellingen duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Formuleer uw korte en lange termijn doelstellingen ten aanzien van gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling

Neem de organisatiedoelstellingen uit paragraaf 2 als uitgangspunt en formuleer de gewenste situatie (SOLL).

Beantwoord de volgende vragen:

- Wat wil uw organisatie volgend jaar bereiken en de komende 3 tot 5 jaar?
- Hoe is het gesteld met de gezondheid en fitheid van uw medewerkers en wat wilt u veranderen c.q. verbeteren?
- Hoe is het gesteld met de betrokkenheid van het personeel en wat wilt u veranderen c.q. verbeteren?
- Hoe is het gesteld met de ontwikkeling van het personeel en wat wilt u veranderen c.q. verbeteren?
- Welke bijdrage moeten de medewerkers leveren?
- Wat hebben medewerkers nodig om deze bijdrage te kunnen leveren?
- Wat is nodig om ze gezonder en vitaler te maken?
- Wat is nodig om hun ontwikkeling volgend jaar en in de jaren daarna te continueren?
- Wat is nodig om hun betrokkenheid te behouden c.q. te vergroten?
- Wat wilt u vandaag nog veranderen?
- Welke verandering is realistisch om op de korte termijn te bereiken?

Tip

Formuleer uw doelstellingen zo concreet mogelijk!

Voorbeelden:

- Werkstress is de belangrijkste oorzaak van verzuim. Doordat werkstress zich op diverse manieren uit, vaak via fysieke klachten, willen we volgend jaar duidelijk krijgen hoe medewerkers werkstress ervaren en hoe we de werkdruk gezamenlijk zouden kunnen verminderen.
- Het aantal medewerkers dat rookt bedraagt 171. Het komende jaar willen we dit aantal hebben teruggebracht naar 85. Het aantal rookruimten willen we terugbrengen van zes naar drie.
- De verzuimkosten bedroegen vorig jaar € 345.000. Het komende jaar moeten deze kosten zijn teruggedrongen naar € 250.000.
- Onze organisatie heeft 100 mensen in dienst van wie de body mass index 29 of meer bedraagt. Om uitval van medewerkers in de toekomst te voorkomen, willen we dat al onze medewerkers over drie jaar een BMI hebben dat onder de 25 ligt. En dat bespaart naar verwachting weer (€ x,- maak concreet voor uw bedrijf) verzuimkosten.

Tip

Door uw doelstellingen zo concreet mogelijk te maken en deze direct te relateren aan de organisatiedoelstellingen, vergroot u het draagvlak onder uw directieteam. Wanneer uw directie bereid is om te investeren in oplossingen, zal uw HR-plan effectiever worden. Realistische doelstellingen, in haalbare kleinere stappen, werken motiverend.

5. Acties om doelstellingen te realiseren

Welke acties heeft u nodig om uw doelstellingen die u in hoofdstuk 4 hebt benoemd te realiseren?

Geef heel specifiek aan op welke manier u met uw medewerkers van de huidige situatie naar de gewenste situatie wilt komen.

Mogelijke interventies zijn verdeeld over drie categorieën

1. Analyse

- Gezondheidsonderzoeken
- Organisatieonderzoek
- Risicoanalyse

2. Preventie en gezondheidsmanagement

- Advies en training
- Griepvaccinatie
- Keuringen
- Leefstijl
- Arbeidsomstandigheden
- Houding en beweging
- Stress
- Werkvermogen

3. Curatie en re-integratie

- Fysieke beperkingen
- Psychische beperkingen
- Multidisciplinaire interventies
- Traumaopvang
- Psychosociale ondersteuning
- Mediation
- Arbeidsdeskundig advies
- Huishoudelijke ondersteuning

Voorbeelden

- De verzuimkosten bedroegen vorig jaar € 235.000. Dit jaar is dit bedrag opgelopen naar € 290.500. Volgend jaar willen we dit terugdringen naar € 190.000. Om te onderzoeken hoe we dat op de meest effectieve wijze kunnen doen, zullen we een gezondheidsscan en een organisatieonderzoek laten uitvoeren, waaraan alle medewerkers deelnemen.

- Het aantal medewerkers dat rookt bedraagt 171. Volgend jaar willen we dit aantal hebben teruggebracht naar 85. Het aantal rookruimten willen we terugbrengen van zes naar drie. Om dit te realiseren zullen we alle rokende medewerkers een stoppen-met-roken-cursus aanbieden. Bovendien lanceren we twee stoppen-met-roken-campagnes waar afgekickte medewerkers een actieve rol in spelen.

Kosten die bedrijf moet maken om rokers ruimten te bieden: € 5.000 per jaar

Verzuimkosten door roken € 35.000

Stoppen-met-roken-cursus is kosteloos

Stoppen-met-roken-campagnes: € 5.500

Verwachte opbrengst van interventies:

€ 2.500 reductie van kosten voor rookruimtes

€ 10.000 besparing op verzuimkosten

- Om de overgewichtproblematiek in de organisatie in de komende jaren aan te pakken, zullen we op het gebied van gezondheid en vitaliteit een aantal interventies inzetten.
- Leefstijlcoaches zullen onze medewerkers gaan begeleiden.
- Medewerkers kunnen gebruik maken van gratis fitnessfaciliteiten.
- Medewerkers met ernstig overgewicht worden begeleid door voedingsdeskundigen.
- Medewerkers kunnen, indien nodig, beroep doen op psychosociale ondersteuning.

Tip

De kosten van de interventies bedragen volgend jaar € 35.000 en de twee jaren daarna € 20.000. De verwachte besparing op de verzuimkosten € 50.000 per jaar.

Om een adequate kosten-batenanalyse te maken strekt het tot aanbeveling om samen met de CFO van uw organisatie de berekeningen te maken. Zo vergroot u opnieuw het draagvlak voor uw gezondheidsbeleid.

6. Communicatie van uw plannen

Omschrijf hoe u de leidinggevenden en medewerkers betreft bij uw plannen

Maak duidelijk hoe u de organisatie gaat vertellen over de doelstellingen en hoe u iedere medewerker denkt te bereiken. Schrijf de acties op het gebied van communicatie puntsgewijs op.

Uw communicatieplan moet beantwoorden aan de volgende vragen:

- Wie stelt het communicatieplan op om de organisatie te informeren en te betrekken bij uw doelstellingen en acties?
- Hoe ziet het communicatieplan er in grote lijnen uit?
- Hoe denkt u alle medewerkers te bereiken?
- Van welke communicatiemiddelen maakt u gebruik?
- Wat is de tone of voice van uw communicatie?
- Wat is de frequentie waarmee u over uw plannen en vorderingen communiceert?
- Hoe denkt u medewerkers de komende jaren betrokken te houden bij uw plannen?

Onderstaande tabel geeft aan welke communicatiemiddelen u nodig heeft om uw communicatiedoelen te bereiken.

Doel	Ervan weten	Begrip hebben	Ondersteunen	Bijdragen	Zelf doen
Strategie	Vertellen	Verduidelijken	Vertalen	Adviseren	Creëren
Rol management	Uitleggen	Toelichten	Presenteren	Voorleggen	Initiëren
Rol medewerkers	Lezen/horen	Vragen stellen	Eigen maken	Aandragen	Vormgeven
Voorbeeld	E-mailnieuwsbrief, Intranet, Prikbord, Magazine, Push-berichten, Blogs	Zeepkist, Presentatie, Dagstart, Briefing	Training, Seminar, Workshop	Teamoverleg, Werklunch	Samen problemen aanpakken
Mate van betrokkenheid medewerker	--	-	-/+	+	++

Voorbeeld

De afdeling Communicatie helpt met het ontwikkelen van een communicatieplan. Onze medewerkers hebben vorig jaar aangegeven het liefst digitaal te communiceren. Daarom maken we gebruik van de bestaande interne digitale communicatiekanalen om de boodschap te verspreiden (intranet, e-mail, e-nieuwsbrief en interne social media). Onze zorgverzekeraar heeft aangegeven informatie over gezondheid en vitaliteit aan te leveren.

Het doel van onze communicatie is onze medewerkers te betrekken bij ons inzetbaarheidsbeleid. Om medewerkers enthousiast en betrokken te krijgen en te houden, communiceren we persoonlijk en interactief. Naast de bovengenoemde middelen zullen we dus ook workshops, teambijeenkomsten en werklunches organiseren om over gezondheid en vitaliteit te praten. We vinden het belangrijk dat de hele organisatie een bijdrage levert aan het bereiken van de doelstellingen. We houden iedereen op de hoogte van wat er al is gerealiseerd en wat nog niet. We communiceren open en eerlijk. We hanteren een enthousiaste tone of voice en staan open voor opbouwende feedback.

Tot slot

Dit document is een handleiding die u naar eigen inzicht kunt gebruiken. Wanneer u vragen heeft of wilt sparren over bepaalde passages, neem contact op met een van de adviseurs zorg en bedrijfszorg van CZ. Zij staan u graag bij. Ongeacht of u een collectieve zorgverzekering bij CZ heeft afgesloten.



Zorg die verder gaat

Wij hopen dat deze informatie bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers. Hebt u nog vragen of wilt u met ons hierover van gedachten wisselen, neemt u dan contact met ons op via de CZ Bedrijvendesk 088 555 71 00.

CZ
Ringbaan West 236
5038 KE Tilburg
Postbus 90152
5000 LD Tilburg
e-mail: bedrijvendesk@CZ.nl
telefoon: 088 555 71 00