

Juni 2022

Een persoonsgericht gezondheidsbeleid

Hoe aandacht voor de mens
achter de medewerker
het verschil maakt



Inhoudsopgave

1	De groeiende uitdaging voor werkgevers	3
2	Een persoonsgericht gezondheidsbeleid: wat is echt belangrijk voor jou?	6
3	Collectieve zorg met individuele aandacht	11

De groeiende uitdaging voor werkgevers

De uitdaging voor goed werkgeverschap

Waar goed werkgeverschap al een uitdaging was vóór 2020, is het nog complexer geworden om te werken aan de gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers. De coronapandemie, heeft dit alleen maar versterkt en nieuwe uitdagingen toegevoegd. Maar ook een instabiele geopolitieke situatie zorgt voor onzekerheid in de economie, verstoorde supply chain ketens en onzekere financiële gevolgen voor werknemers. De uitdagingen komen ook deels op het bord van de werkgever. De thuisomgeving is voor velen opeens deels ook de werkomgeving en dat zorgt voor een verdere vermenging van privé en werk. Digitaal contact vervangt het gesprek bij het koffiezetapparaat en zet druk op de onderlinge verbondenheid en cultuur. Met de uitval van collega's en nieuwe vormen van werken wordt er meer gevraagd van de zelfstandigheid van medewerkers. Voor managers is het lastiger geworden om het welzijn van de medewerkers te overzien en te kunnen stimuleren.

De uitdagingen rond een goed gezondheidsbeleid nemen alleen maar toe. **Laten we stilstaan bij drie bewegingen die de druk de komende tijd vergroten.**

1.1 Hoger ziekteverzuim in een krappere arbeidsmarkt

De pandemie heeft als gezondheidscrisis ook zijn effect op het verzuim op de werkvloer. Het ziekteverzuim verloopt onvoorspelbaar, maar stijgt uiteindelijk naar recordhoogte in het eerste kwartaal van 2022¹. Oplopend verzuim is altijd een probleem, maar de druk wordt versterkt door een krappe arbeidsmarkt. Het maakt opvang van het werk door extra mensen moeilijk. En zo vergroot het juist de werkdruk op de bestaande groep medewerkers. Bovendien vallen meer medewerkers langer uit: van elke honderd ziekmeldingen zitten 15 mensen langer dan 6 weken thuis, waar dit er in 2020 nog 10 waren. Dit is deels ook veroorzaakt door uitgesteld verzuim. Medewerkers zijn tijdens de pandemie te lang door blijven werken met klachten. Gecombineerd met de verhoogde werkdruk resulteert dit uiteindelijk in extra druk en onvermijdelijke uitval².

¹ www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/23/in-eerste-kwartaal-2022-hoogste-ziekteverzuim-ooit-gemeten

² www.deondernemer.nl/personeel/vitaliteit/ziekteverzuim-mkb-stijgt-corona-interpolis~3386288

1.2 Meer mentale druk en klachten

In de verschuiving naar thuiswerken heeft de pandemie deels geleid tot meer fysieke klachten door bijvoorbeeld een verkeerde werkhouding thuis. Maar het zorgde logischerwijs ook voor een verhoogde mentale druk en schade, zo blijkt uit Noortje Weizers' onderzoek³ over thuiswerken tijdens de pandemie. Geestelijke gezondheidsproblemen treffen ongeveer 1 op de 4 mensen. Deze problemen zijn dan ook vaak door stress veroorzaakt. Werkgerelateerde stress is een vorm van slechte geestelijke gezondheid en wordt gedefinieerd door het CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) als een reactie op overmatige druk of andere soorten belasting die op een persoon op het werk worden gesteld⁴. Werken op afstand heeft de mate waarin medewerkers kunnen omgaan met werkdruk niet positief beïnvloed. Het gebrek aan sociale contacten heeft veel eenzaamheid en isolatie gecreëerd, 15% van de thuiswerkers voelt zich erg eenzaam. Dit veroorzaakt in veel gevallen ook extra stress⁵. Noortje Weizers' onderzoek geeft aan dat thuiswerkers dan ook een hechte en persoonlijke band met anderen missen, ze voelen zich minder verbonden met de organisatie en andere medewerkers. Het geeft een andere sociale dynamiek die ook voor minder creativiteit zorgt. Dit is vooral vermindert door het gebrek aan toevallige ontmoetingen. Naast vergrootte werkdruk en stress is het ook extra moeilijk geworden voor werkgevers om overzicht en controle te hebben over de mentale gezondheid van medewerkers. Het aansturen van een hybride werkend team is dan ook een uitdaging voor leidinggevenden.

De meest getroffen groep van de thuiswerkers zijn jongeren onder 30 jaar. Tijdens de lockdown zochten jongeren, drie keer zo vaak professionele hulp wegens stress, burn-out of andere problemen op het gebied van geestelijke gezondheid, aldus organisatiepsycholoog Kilian Wawoe⁶. Stress zelf is geen ziekte, maar kan ziektes veroorzaken waardoor meer verbinding en betrokkenheid nodig is binnen organisaties.

1.3 Hybride werken als uitdaging

Nu thuiswerken een nieuwe realiteit blijft voor veel werknemers en bedrijven, geeft hybride werken ook een uitdaging. Het biedt deels een oplossing voor het geïsoleerde thuiswerken, doordat mensen voor een deel van hun tijd weer op kantoor kunnen werken. Maar het feit dat velen in bijna twee jaar bedreven zijn geworden in thuiswerken betekent nog niet dat hybride werken vervolgens de ideale nieuwe vorm van samenwerken is. Het zorgt in de

³ Dr. Noortje Weizer's presentation at TNO innovation for life: Vitaal Hybride Werken 2021

⁴ www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/supporting-mental-health-workplace-return#ref

⁵ Dr. Noortje Weizer's presentation at TNO innovation for life: Vitaal Hybride Werken 2021

⁶ Dr. Kilian W. Wawoe's Whitepaper: Samenwerken en het kantoor tijdens en ná corona 2021

praktijk ook voor onhandig samenwerken en overleggen, met een deel thuis en een deel op kantoor. Maar de impact is nog veel groter op de verbondenheid en samenwerking van een grotere groep collega's. Volgens Wawoe is hybride werken nog niet zo eenvoudig in te vullen. Want wie kiest voor thuis en wie voor kantoor? En welk effect heeft dat? Vooral jongeren willen op kantoor werken om te leren en verbinden. Veel oudere werknemers werken liever thuis. Hoe combineer je het beste van beide werelden?

Een persoongericht gezondheidsbeleid: wat is echt belangrijk voor jou?

Omdat de coronapandemie naast een fysieke juist ook een mentale gezondheids crisis is, moet het gezondheidsbeleid van werkgevers zich daar ook op verbreden en aanpassen. Het vraagt extra persoonlijke aandacht, terwijl dit in de nieuwe vormen van werken een uitdaging is.

Persoonlijke aandacht

Persoonlijke aandacht is natuurlijk altijd al belangrijk geweest voor een gezonde werkomgeving. Tijdens de pandemie is dit nog veel belangrijker gebleken. De simpele vraag “Hoe gaat het met je?” werd dan ook vaker gesteld tijdens de pandemie. Maar veel organisaties gingen van face-to-face naar enkel online meetings wat minder ruimte gaf voor spontaniteit en persoonlijke gesprekken. Met inventiviteit (zoals wandelbila’s) en de versoepeling van maatregelen konden live gesprekken gaandeweg weer veilig gevoerd worden. Zo creëerde men al lerende een werkdynamiek waar de functies van een kantoor plaats konden vinden. Deze functies zijn; creëren, samenwerken, coachen, botsen en verbinden. Door coördinatie en communicatie kunnen deze functies effectief voortgezet worden. Zo kan een gezonde werkomgeving gecreëerd worden waar ruimte blijft voor persoonlijke aandacht.

Samenwerking die voor iedereen werkt

Persoonlijke aandacht is bovendien belangrijk als basis om samen werkafspraken te vinden die voor iedereen werken. Volgens Wawoe (2021) zijn mensen opzoek naar verbondenheid én autonomie. Maar hoe geef je daar optimaal ruimte aan als je hybride gaat werken?

We werken tegenwoordig met veel meer generaties op één werkvloer dan in het verleden. Door nieuwe manieren van werken zien we ook de problematiek tussen meerdere generaties. Zij hebben verschillende behoeftes. Dat betekent dat een werkgever met meer verschillende mensen en hun wensen moet omgaan.

Medewerkers jonger dan 30 zijn minder gelukkig met thuiswerken dan medewerkers tussen de 40 en 50 jaar. Oudere collega’s vinden autonomie belangrijker, terwijl jongere collega’s het sociale aspect hoger waarderen. Mensen leven als dieren graag in kuddes, dit is dan ook een overlevingsmechanisme, aldus Wawoe. “We zijn toch geneigd om de principes van een kudde niet te volgen en een systeem te bouwen rondom de sterksten. Dit is

niet verstandig, het systeem moet worden gebouwd rondom de meest kwetsbaren”. In deze video vertelt Kilian Wawoe hoe dat zit. In een werkomgeving is het dus belangrijk om het hybride werken zo in te richten dat iedereen comfortabel is. Persoonlijke aandacht voor de behoeften van iedereen zal pas echt vooruitgang en groei ontplooiën.

De bredere blik gezondheid als basis

Een persoonsgericht gezondheidsbeleid geeft aandacht en ruimte aan de gezondheid en het welzijn van uw medewerkers. Het vraagt om een gesprek dat voorbij de werkvloer of een bepaald arbeidsgerelateerd risico kan gaan. Dat betekent in de praktijk ook een bredere blik op iemands dagelijks leven. Het gedachtegoed van Positieve Gezondheid kan hierin helpen. Positieve Gezondheid is een bredere kijk op gezondheid, uitgewerkt in zes dimensies. Het kijkt naast lichaamsfuncties of klachten ook naar mentale functies en beleving, zingeving, kwaliteit van leven, sociaal-maatschappelijke participatie en dagelijks functioneren.



Met die bredere benadering draag je bij aan het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan. Het accent ligt op de mens achter de medewerker, op hun veerkracht en op wat hun leven betekenisvol maakt.

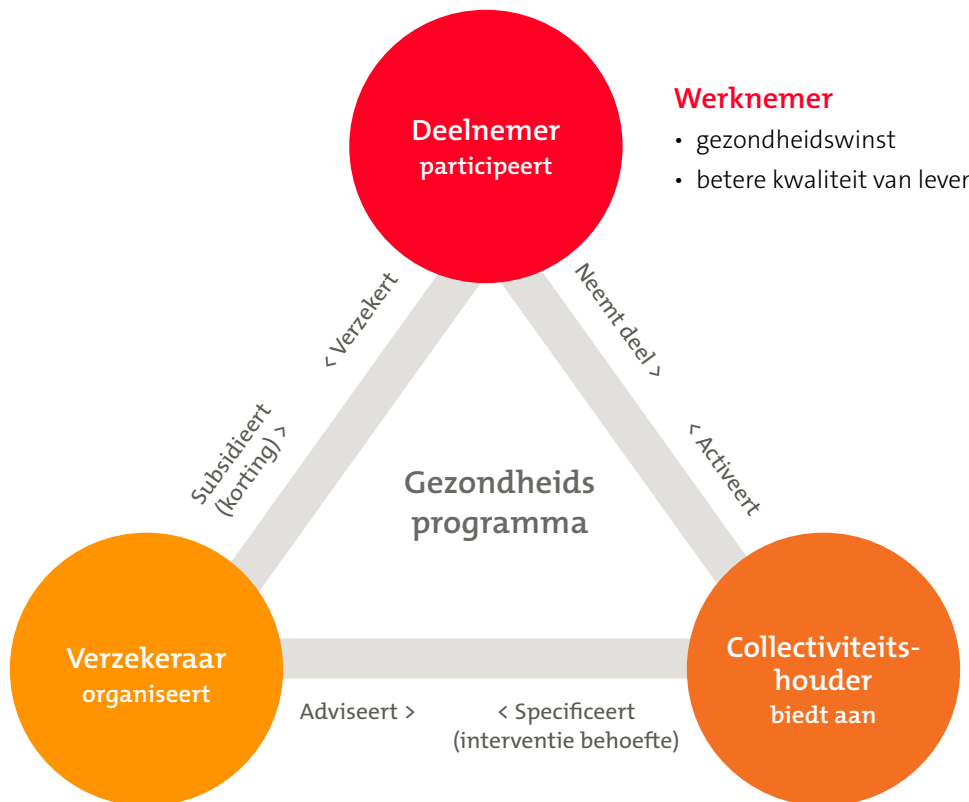
Open het andere gesprek: Wat is echt belangrijk voor jou?

Veel werkgevers vinden het moeilijk om het gesprek te openen. Ze hebben het gevoel te dicht bij het persoonlijk leven te komen van de medewerker. Of weten niet goed hoe ze een vervolg moeten geven aan behoeften die uit een gesprek komen. Toch helpt het starten van een open gesprek al om verder te komen. Door niet alleen te vragen ‘Wat is er aan de hand met je?’, maar ook

te vragen naar 'Wat is belangrijk voor jou?'. Het andere gesprek laat medewerkers zelf nadenken over hun situatie, hun wensen en mogelijkheden. Het helpt om de dialoog over gezondheid, preventie of de juiste zorg op gang te helpen. Het creëert een verbinding en basis van waaruit je samen kan kijken wat het best werkt voor de mens achter de medewerker.

Samen werken aan gezondheid en welzijn

Een goed persoonsgericht gezondheidsbeleid vraagt daarom om goede samenwerking. Drie partijen staan daarbij centraal: de zorgverzekeraar, de organisatie als collectiviteitshouder en de medewerkers als deelnemer.



Werknemer

- gezondheidswinst
- betere kwaliteit van leven

CZ Zorgverzekeraar

- vergroten van klantloyaliteit
- reductie én voorkomen van zorgkosten

Werkgever

- reduceren arbeidsgerelateerde kosten
- vergroten van medewerkersbetrokkenheid

In die samenwerking kunnen gerichte gezondheidsprogramma's opgezet worden die werken aan een betere gezondheid, welzijn en inzetbaarheid. Hierbij kan gedacht worden aan leefstijlprogramma's, directe interventies bij specifieke klachten en vroegdiagnose van een bepaalde aandoening via een periodiek onderzoek.

Inspiratie van anderen

Hoe werken andere werkgevers aan gezondheid en inzetbaarheid? Neem een kijkje in de keuken bij anderen. En krijg inzicht in hoe werkgevers samen met CZ werken aan gezonde medewerkers.

Persoonsgerichte aanpak slaapapneu bij Van Rooijen Logistiek

Slaapapneu heeft veel impact. Vermoeidheid vergroot de kans op ongevallen, soms volgt zelfs een rijverbod. Van Rooijen logistiek startte een slaapapneu-traject dat rekening hield met wat medewerkers echt belangrijk vonden. Zo konden ze medewerkers snel helpen en aan het werk houden.

> [Bekijk de persoonsgerichte aanpak](#)



De cultuuromslag van Teleperformance

Een groot deel van de medewerkers van Teleperformance werkt nu thuis door corona. Maar de fysieke afstand wordt overbrugd met persoonlijke aandacht en interventies die ze helpt om fit en gezond te blijven. Met een daling van het verzuim en het certificaat 'Great Place to Work' als belangrijke resultaten.

> [Meer lezen over Teleperformance](#)



Waarom BDO werk maakt van duurzame inzetbaarheid

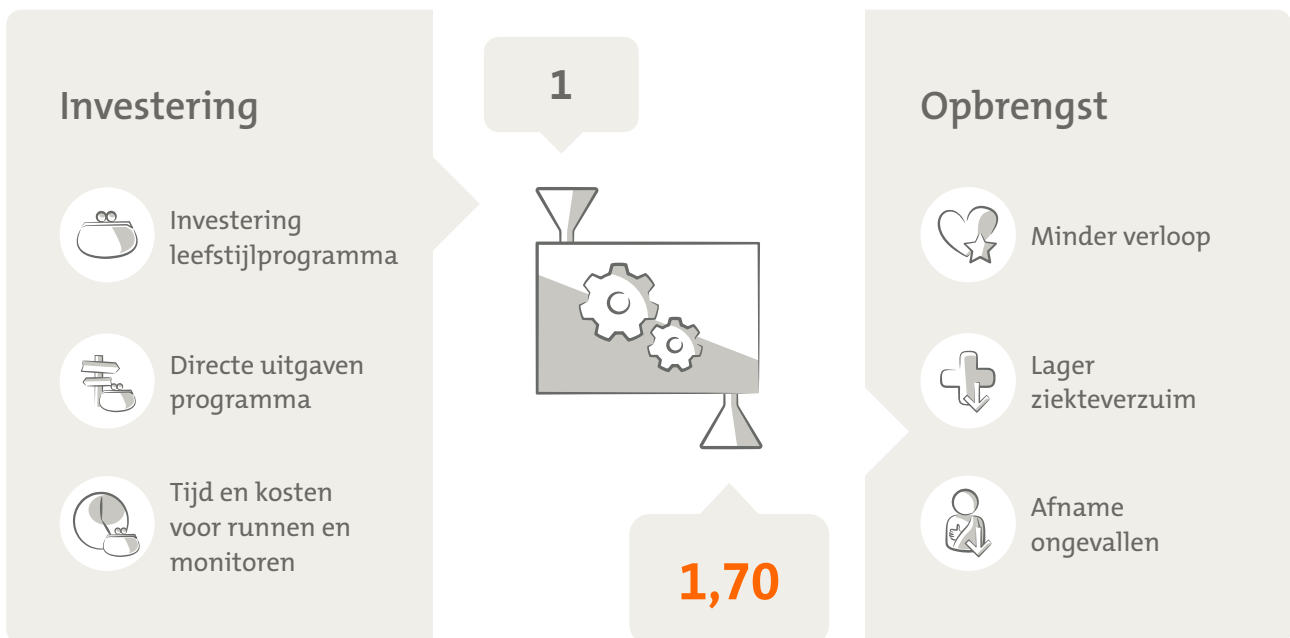
Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zijn belangrijke thema's voor BDO. Head of Human Resources Lilliane Willems vertelt hoe de coronatijd haar inspireerde om een goed gezondheidsbeleid te formuleren en uit te rollen. Met hulp van het CZ Bedrijfszorgtraject.

> [Bekijk de ervaringen van BDO](#)



Bewezen effect

Een beter persoonsgericht gezondheidsbeleid draagt bij aan de gezondheid en het welzijn van medewerkers. Met aandacht, begeleiding en zorg die past bij wat een medewerker belangrijk vindt. Deze aanpak leidt tot een gericht gezondheidsbeleid met bewezen effect. Gezonde medewerkers functioneren beter, zijn productiever en verzuimen minder. En dat leidt tot een gezond bedrijfsresultaat. En lagere zorgkosten.



Meer weten?

Lees meer over de waarde van gezondheidsmanagement in collectiviteiten in ons onderzoek.

Collectieve zorg met individuele aandacht

Begeleiding naar een persoonsgericht gezondheidsbeleid

CZ gelooft dat collectiviteiten de ruimte bieden om goed samen te werken aan de individuele gezondheid en het welzijn van medewerkers. Daarmee dragen we graag bij aan goed werkgeverschap dat verder gaat en kijkt naar de mens achter elke medewerker.

Dat begint met een aanpak die rekening houdt met wat medewerkers belangrijk vinden. Waar de gezondheidsrisico's liggen voor de medewerker als onderdeel van het bedrijf. Daarmee kunnen leefstijlbegeleiding en interventies gekozen en geboden worden om iemand vitaal en inzetbaar te houden. Passend op wat de medewerker als mens belangrijk vindt. CZ biedt zo inzicht, persoonlijke begeleiding in gezondheid en afgestemde interventies om medewerkers te helpen.

Inzicht is de basis

Werken aan gezondheid begint met inzicht. Want soms doen problematieken zich anders voor. Het komt dan bijvoorbeeld tot uiting in verzuim van medewerkers, maar als je als organisatie de onderliggende oorzaken wil aanpakken, dan is inzicht nodig: waar liggen de risico's en kansen? Tegelijkertijd is dit een uitdagende klus, maar wij kunnen daarbij helpen. Als zorgverzekeraar hebben wij online tools die een werkgever zelf in kan zetten en de CZ adviseurs zorg en bedrijfszorg kunnen samen met werkgevers werken aan een professioneel en goed doordacht bedrijfszorgplan. We ondersteunen ook in het bieden van persoonlijke aandacht, met begeleiding op gesprekken die een brede blik geven op wat een medewerker echt belangrijk vindt. Hierbij is ook aandacht voor multiproblematiek. Houden mentale klachten bijvoorbeeld verband met schulden? Dan krijgt een verzekerde ook op dat laatste onderdeel hulp. En niet in de laatste plaats denken we mee over hoe medewerkers met chronische ziekten aan het werk kunnen gaan en blijven. Daarbij hoort ook helpen met meedenken over het bespreekbaar maken van beladen thema's als de overgang of weer aan het werk gaan na een kankerdiagnose of -behandeling.

Toegang tot effectieve interventies op het juiste moment

Wanneer zorg nodig is, biedt de CZ Interventiewijzer binnen een paar kliks de best passende interventies uit 800 mogelijkheden. In het advies wordt rekening gehouden met de fase van het zorgpad van de medewerker. Zo kan bijvoorbeeld in een vroeg stadium een effectieve interventie ingezet worden om erger te voorkomen.

Bijkomend voordeel is dat een medewerker vaak eerder geholpen kan worden via bedrijfszorg. Wanneer een wachtlijst toch lang is, bieden we online programma's om een medewerker in de tussentijd alvast te helpen.

Bovendien bieden wij de interventies tegen inkoop tarief aan.

Vergroten eigen regie van medewerkers

Met de praktische informatie en unieke gezondheidsprogramma's van het online gezondheidsportaal FitzMe werken uw medewerkers gemakkelijk zelf actief aan hun gezondheid. Met een advies van een digitale coach kiezen ze zelf waar ze aan willen werken en hoe licht of zwaar het programma is dat ze volgen en worden ze geïnspireerd om vol te houden. Gratis bij de collectieve zorgverzekering van CZ. Zo blijven ze optimaal in balans, zowel fysiek als mentaal.

Meedenken mogelijkheden financiering

Of het nu gaat om individuele coaching of een werkstresstraining voor een groep medewerkers, elk zorgtraject kost geld. Adviseurs van CZ denken mee over de mogelijkheden om de interventies te financieren. Zo bieden we een inzetbaarheidsbudget: een werkgeversbudget voor de inzet van preventieve organisatie- en groepsinterventies.

Meer weten?

Lees meer over de mogelijkheden om bedrijfszorg te financieren in **onze white paper**.

Kom in gesprek met CZ

Heeft u vragen of wilt u van gedachten wisselen over een persoonsgericht gezondheidsbeleid voor uw organisatie? De adviseurs zorg en bedrijfszorg helpen u graag met al uw vragen over bedrijfszorg en de collectieve zorgverzekering.

Plan een videogesprek met een adviseur op
www.cz.nl/zakelijk/contact/videobellen

Of bel 088 555 71 00

Onze medewerkers zijn bereikbaar van maandag tot en met vrijdag van 8.30 - 17.30 uur.



Zorg die verder gaat