

# Een vitale organisatie? Regisseer integraal gezondheidsmanagement!

TEKST: MAARTEN JAN STAM



Vitaliteit bevorderen in organisaties is meer dan het inzetten van succesvolle interventies. Net als medewerkers moeten organisaties ook door een proces van gedragsverandering heen. Het is immers de organisatie die de randvoorwaarden moet bieden. In de praktijk lijkt dit transformatieproces van de organisatie misschien wel de grootste uitdaging. Er spelen veel aspecten mee die het traject naar 'de gezonde onderneming' kunnen beïnvloeden.

Dit artikel geeft u inzicht in deze variabelen en de manier waarop het transformatieproces succesvol kan plaatsvinden. Wij baseren ons hierbij op moderne theorieën en modellen op het gebied van gezondheidsmanagement en organisatieontwikkeling.

## Trends

De populatie van werkend Nederland is aan het veranderen. Door de vergrijzing zien we een toename van de gemiddelde leeftijd in organisaties. Daarnaast worden er steeds hogere eisen aan werk gesteld in termen van efficiency en kwaliteit. Hierdoor is de werkdruk de afgelopen jaren toegenomen en dat zal voorlopig niet gaan veranderen. Bijkomende ontwikkeling in deze periode van economische groei is de toename van de arbeidskrachte. Goed gekwalificeerd personeel is steeds moeilijker te krijgen en de druk op werkgevers om medewerkers te binden groeit. In sommige sectoren vertrekt de komende jaren tot een kwart van het personeel. De vicieuze cirkel van de toegenomen prestatiedruk, toegenomen arbeidskrachte en economische groei leidt zonder interventie tot een structureel probleem voor de werkgever en uiteindelijk voor de maatschappij. Het is tijd dus voor bezinning en wellicht herpositionering van de rolverdeling tussen werkgever en werknemer. Het bevorderen van de vitaliteit van een organisatie en alle daarmee samenhangende voordelen wordt een cruciale succesfactor. Een juiste aanpak zou organisaties kunnen helpen overeind te blijven in de sterk veranderende omgeving van mens en werk.

## Bedrijfsgezondheidscultuur mag niemand uitsluiten

Uit prognoses van het CBS komt naar voren dat het aandeel ouderen (60-65-jarigen) in de beroepsbevolking in de komende jaren aanzienlijk gaat toenemen. Was het aandeel 'oudere mannen' in 1999 nog 20%; in 2020 zal dat zijn gestegen naar 27%. Voor vrouwen geldt dat het aandeel ouderen in diezelfde periode stijgt van 8% naar 13%. Dit heeft gevolgen: chemiebedrijf Dow Benelux in Terneuzen zit nu al midden in een pensioengolf. Elk jaar stoppen zo'n honderd werknemers met werken vanwege hun leeftijd. In zes jaar tijd vertrekt 30 procent van het totale personeelsbestand. Ballast Nedam zet op de bouwplaats al mensen in uit Duitsland, Engeland en Oost-Europa. Toch blijkt dat de gemiddelde arbeidsparticipatie van ouderen in Nederland relatief laag is in vergelijking met het Europees gemiddelde. Dit komt ook omdat men in Nederland lange tijd massaal gebruik heeft gemaakt van regelingen zoals VUT en prepensioen, een gebruik dat door



de overheid werd gestimuleerd. Illustratief is het zogenoemde 'functionele leeftijdsontslag' zoals dat tot op de dag van vandaag geldt in fysiek zware functies bij de overheid.

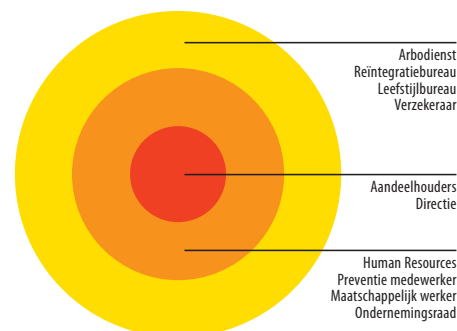
## Relatie inzetbaarheid en vitaliteit

Overigens is de relatie tussen de inzetbaarheid van onze ouder wordende populatie en de vitaliteit van deze doelgroep omstreken. Beelden en feiten over gezondheid en inzetbaarheid van ouderen blijken namelijk niet altijd met elkaar te stroken. Mensen veronderstellen dat met name de lichamelijke gezondheid van alle ouderen slechter is dan die van jongeren. Daarentegen wijzen de feiten uit dat een overgrote groep oudere werknemers, zeker tot de leeftijd van 65 à 70 jaar, lichamelijk en geestelijk gezond is en het werk goed aan kan. Het is een klein percentage oudere werknemers dat relatief lang verzuimt, met name lichamelijk niet meer goed gezond is en het werk niet goed meer aan kan. Andere factoren blijken een grotere rol te spelen bij verzuim. Denk aan leefstijl, functieduur, organisatiecultuur, betrokkenheid en fysiek belastende activiteiten. De uitdaging ligt dus met name in het opzetten van een bedrijfsgezondheidscultuur waarbij alle medewerkers, jong, oud, allochtoon, laag- en hooggeschoold, aandacht en mogelijkheden krijgen om lange tijd gezond en vitaal te werken. Bij voorkeur vanuit een omgeving waar in alle lagen van de organisatie deze cultuur wordt omarmd.

## Stakeholders: een overzicht

Binnen organisaties zijn vaak al verschillende partijen actief op het gebied van bedrijfsgezondheid. Aandeelhouders en directie hebben een financieel belang bij blijvend vitaal personeel. Zij

proberen met de inzet van uiteenlopende expertises de factor arbeid te optimaliseren. Hiermee worden deze expertisepartners ook belanghebbenden en ontstaat er een verzameling van rollen en verantwoordelijkheden die allemaal een bijdrage leveren aan het gezamenlijke doel: vitaal en duurzaam inzetbaar personeel. Bijgaand een overzicht van een aantal belangrijke expertisepartners en hun aanpak op hoofdlijnen.



- Aandeelhouders en directie: delegeren de verantwoordelijkheid ondermeer aan de afdeling Human Resources of soms direct aan de Arbodienst;
- Human Resources: verantwoordelijk voor het aannamebeleid, betrekken van werknemers bij veranderingen en het inzichtelijk maken van de gevolgen van nieuwe technologie en inzichten voor de inrichting van de organisatie;
- Preventiemedewerker: verantwoordelijk voor de dagelijkse veiligheid en gezondheid in een bedrijf;
- Bedrijfsmaatschappelijk werk: wordt ingezet als er problemen ontstaan in het functioneren als gevolg van ziekte, privé-omstandigheden of problemen met het werk zelf;





- Ondernemingsraad: volgt het (gezondheids) beleid van de onderneming kritisch en probeert het te beïnvloeden;
- Arbo-dienst: ondersteunt en adviseert werkgever en werknemer bij ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden;
- Reïntegratiebedrijf/fysiotherapeut: wordt ingezet voor het 'reïntegreren' van zieke werknemers. Dit kan door passend werk voor ze te zoeken, door behandeling, training of omscholing;
- Verzekeraar: sluit collectieve contracten af met bedrijven waarin uiteenlopende (gezondheid) dienstverlening gedekt is;
- Leefstijlbureau: biedt diensten aan op het gebied van BRAVO thema's om medewerkers te begeleiden naar een gezonde leefstijl. Zij werken vaak in opdracht van de afdeling HRM en samen met de Arbo-dienst.

### Rol werknemer

Naast deze partijen moeten we de werknemer niet vergeten. Deze groep wordt steeds onafhankelijker, zelfstandiger, kritischer en mondi-

ger. Kan de werkgever nog wel om de wensen en doelstellingen van de individuele werknemer heen? Een éénrichting top-down benadering zal waarschijnlijk niet werken. Voor welk scenario je ook kiest: de werknemer zal betrokken moeten worden in het uiteindelijke aanbod en zal kritisch zijn over de mate waarin zijn keuzevrijheid en onafhankelijkheid gewaarborgd wordt.

### Bedrijfsfysiotherapie als middel

In de praktijk blijkt het type interventie niet bepalend voor het succes, maar veel meer de mate waarin interventies elkaar aanvullen. De kritische houding van de werknemer en de veranderende omgeving waarin dienstverlening moet plaatsvinden vereisen breed georiënteerde partners. Het blijkt dat de moderne fysiotherapeut aardig kan meebewegen in dit werkveld. Dit is niet verrassend. Juist deze beroepsgroep heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld als een soort duizendpoot, waarbij de klantvraag een steeds centralere rol heeft gekregen. Naast vertrouwen in eigen fysiotherapeutische skills is kennis over aanpalende vakgebieden steeds belangrijker geworden.

Om zich verder te kunnen onderscheiden is het belangrijk dat de moderne bedrijfsfysiotherapeut vlot om kan gaan met een diverse verzameling van expertisepartners.

### Valkuil

Het lijstje van expertisepartners kan nog aan alle kanten worden uitgebreid, zowel binnen als buiten de organisatie. Hiermee is meteen de grootste valkuil aangegeven. Elke expertisepartner zal in de eerste fase zijn eigen overtuiging volgen en daarmee zijn/haar eigen uitgangspunten hanteren. Deze uitgangspunten komen voort uit de achtergrond en ontwikkeling die ze als bedrijf of afdeling hebben doorgemaakt. De Arbo-dienst, Human Resources, de verzekeraar en externe dienstverleners zullen elkaar op het niveau van visie en strategie daarom meestal moeilijk vinden. De aandeelhouder is daar uiteindelijk de dupe van. Gevolg is namelijk dat er snel voor een instrumentele oplossing wordt gekozen en in het ergste geval mogen alle partijen daarin een rol vervullen. Een duidelijke visie op gezondheidsmanagement is er in dat geval niet of is onvoldoende

### Een 10-stappenplan om het partnership succesvol op te tuigen:

- werk in het kort de algemene doelstellingen uit – wat willen we bereiken;
- inventariseer de betrokken expertisepartners;
- vraag om een korte uitwerking van hun bijdrage in meetbare (SMART) eenheden;
- selecteer die partners die conform achtergrond en expertise bij hun kerncompetenties blijven;
- ontdebeld en haal tegenstrijdigheden weg;
- onderbouw de hoofddoelstelling met subdoelen per expertisepartner;
- werk in samenwerking met betrokken partijen een SLA met prestatieafspraken uit;
- benoem daarin duidelijk de rollen, verantwoordelijkheden en tijdslijn;
- presenteer het plan en creëer draagvlak en betrokkenheid;
- implementeer het plan met continue evaluatie en bijstelling van de resultaten per partner.

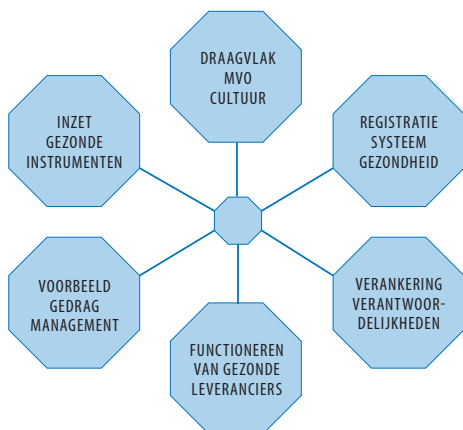
scherp. Er ontstaat weinig tot geen doorvertaling naar de strategie en het is onduidelijk hoe beleid wordt ingevuld en geëvalueerd. Kortom: goedbedoelde initiatieven worden niet verankerd en staan een jaar later weer ter discussie.

### Voorwaarde voor succes: één regisseur

Wanneer een organisatie ervoor gekozen heeft om de verschillende rollen en verantwoordelijkheden te verdelen zal één van de stakeholders een regiefunctie moeten vervullen. De verantwoordelijke HR manager is in dit geval de meest voor de hand liggende optie. Het belang van de organisatie is hiermee geborgd en tevens blijft er een regie op het beschikbare budget. Hij/zij kan daarnaast de verschillende expertisepartners afrekenen op het behaalde resultaat.

### Het beïnvloeden van resultaten

In de fase dat acties zijn ingezet is het van belang de resultaten te monitoren. Om succesvol bij te kunnen sturen zijn de belangrijkste variabelen in kaart gebracht. We willen tenslotte weten aan welke knoppen we moeten draaien om bij te kunnen sturen.



Dit zijn de belangrijkste beïnvloedingsvariabelen:

- draagvlak in de organisatie
- registratiesysteem
- verankering verantwoordelijkheden
- functioneren leveranciers
- voorbeeldgedrag management
- gezonde instrumenten

Het beheersen van dit proces is niet eenvoudig. Er zijn veel partijen bij betrokken en er is continue afstemming en coördinatie noodzakelijk. Gelukkig zijn er genoeg 'best practices' waarin samenwerking van expertisepartners leidt tot een blijvend resultaat. Juist dan kan ook de opdrachtgever ervaren dat deze methodiek zelfstandig kan functioneren en dat partijen elkaar over en weer kunnen corrigeren en bijsturen. Dit zal resulteren in een zelfsturend systeem dat een positieve bijdrage levert aan de gezondheid van medewerkers en organisatie.

### Toekomstperspectief

Het succes van de geschetste aanpak valt of staat met het omarmen van de visie en de wens te werken aan een gezonde organisatie. Om te kunnen beoordelen of deze visie past bij het bedrijf, volgen hieronder de belangrijkste uitgangspunten (uit IGM, TNO 2003):

- Er is sprake van een integrale benadering van gezondheid op en om het werk; de kwaliteit van het werk en de effectiviteit van de organisatie komt organisatie, mens en omgeving ten goede
- De aanpak gaat verder dan risicobeheersing en streeft naar het verbeteren van de gezondheidssituatie en prestaties van mens en bedrijf.
- Alle expertisepartners worden beoordeeld op

hun kerncompetenties en resultaten, waarbij het bedrijf de regie behoudt.

- De aanpak is primair een managementverantwoordelijkheid die tot uitdrukking komt in actieve betrokkenheid van het management.
- Naast draagvlak van het management is participatie door staf, lijn (middenkader) en uitvoerende medewerkers en hun vertegenwoordiging (OR) essentieel.
- De aanpak is een proces dat zich binnen de organisatie ontwikkelt en voortdurend aandacht verdient.
- De aanpak bouwt voort en sluit aan op het kwaliteitsmanagement, reeds bestaande bedrijfsvoering en activiteiten.

### Succes gegarandeerd?

Helaas blijkt dat in de praktijk een breder gedeelde culturomslag nodig is om bedrijven en instellingen zover te krijgen dat ze de gebruikelijke deelbenaderingen overstijgen en samen gaan werken aan het gemeenschappelijke doel. Toch vragen de huidige ontwikkelingen om een herbezinning op de maatschappelijke positie van werkgever en werknemer. De tijd dat we onze ogen konden sluiten en gezonde initiatieven konden afdoen met de 'wie is verantwoordelijk discussie', is voorbij. De nieuwe spanningsboog op het gebied van mens, werk en gezondheid vraagt om een organisatie waarin alle onderdelen zich gezond gedragen. Dat betekent dat in alle onderdelen van de organisatie gezondheid als kernwaarde wordt omarmd en iedereen daar naar handelt. Gezond gedrag leidt dan tot tevreden en vitale medewerkers, een hoge klantwaardering en een gezond resultaat. □

Maarten Jan Stam is gezondheidswetenschapper en werkzaam bij ProFit People. Dit artikel is mede tot stand gekomen door inhoudelijke bijdragen van Tamara Raaijmakers (Baart en Raaijmakers), Rik Bijl (TNO) en Paul Wormer (Salto beweegt mensen).

Ga voor een uitgebreide literatuur- en bronnenlijst over dit onderwerp naar [www.movemens.nl](http://www.movemens.nl)