

Aanhaken, borgen en profileren

Gezondheidsmanagement als rode draad

Aandacht voor gezondheid is goed. Systematische en verankerde aandacht is beter. Hoe houdt u de aandacht voor gezondheid vast? En hoe zorgt u ervoor dat gezondheid een vanzelfsprekend onderdeel wordt van de bedrijfsvoering? Dit artikel gaat over aanhaken bij bestaand beleid, systematische borging via kwaliteitssystemen en externe profilering.

TAMARA RAAIJMAKERS

Tamara Raaijmakers is projectmanager bij Baart en Raaijmakers, adviesbureau arbeid en gezondheid en het Dutch Contact Office van iHMQ.

Gezondheidsmanagement is het geheel aan maatregelen dat werknemers, ook voor een langere termijn, in staat stelt hun werkzaamheden goed en gezond uit te voeren. In de praktijk is gezondheidsmanagement geen topprioriteit. Door aan te haken op bestaande structuren en ontwikkelingen, kan in een bedrijf meer aandacht voor gezondheid ontstaan. En als de initiatieven niet al te veel extra geld, tijd of mankracht vergen, hebben ze meer kans van slagen.

VOLDOEN AAN DE WET

De minimale basis voor gezondheidsmanagement is het voldoen aan de uitgangspunten van de Arbowet: het waarborgen van veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. Het arbobeleid kan een goede kapstok zijn om ook maatregelen aan op te hangen die gezondheidsmanagement bevorderen. Een aantal voorbeelden aanhakend bij arbobeleid:

- » neem in de RI&E gezondheidsbevorderende aspecten mee. Denk daarbij aan een gezond aanbod in de kantine, aanwezigheid en bereikbaarheid van fietsenstallingen, schone en toegankelijke trappen (deze zijn veiliger en bevorderen het trapgebruik);
- » aandacht voor de meer verborgen risico's zoals alcohol- en drugsverslaving. Zelfs als het aantal alcohol- en drugsverslaafde medewerkers procentueel gezien klein is, kunnen de effecten

groot zijn. Zeker als het leidinggevende functies betreft;

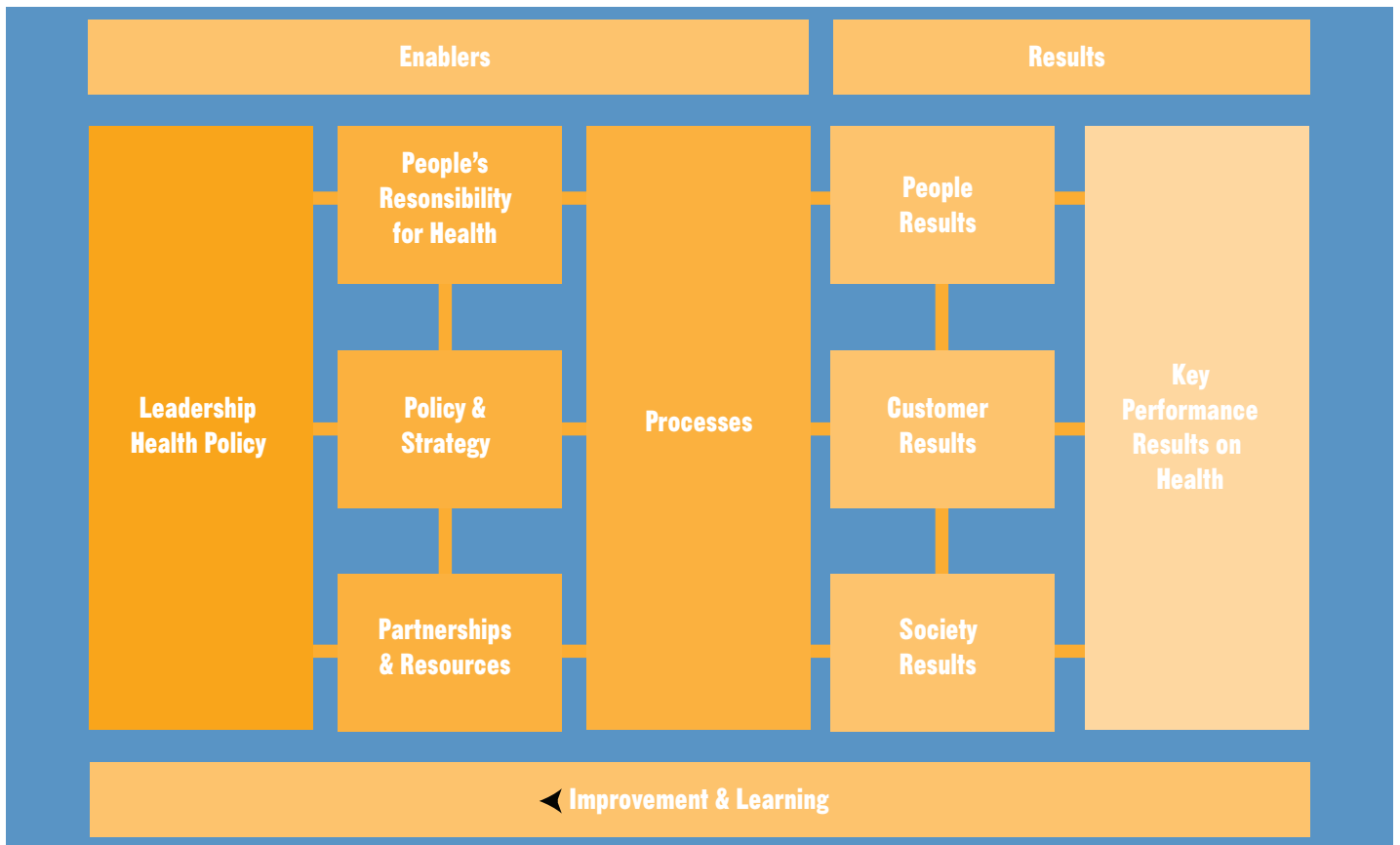
- » de Arbowet heeft het naast goed werkgeverschap ook over goed werknemerschap. Wat dragen werknemers zelf bij aan een gezonde en veilige werkomgeving? Leven ze de veiligheidsregels na? Dragen ze PBM's?

Door aan te sluiten bij arbobeleid, wordt de 'h' van SHE (Safety, Health en Environment) groter.

BEDRIJFSVOERING

Gezondheidsmanagement heeft zelden topprioriteit. Die ligt namelijk bij het primaire proces: de productie, de dienstverlening, de continuïteit. Snelheid, efficiëntie en rendement zijn van groot belang voor een gezonde bedrijfsvoering. Daar zit dan ook gelijk de crux voor het borgen van de aandacht voor gezondheid. Door een relatie te leggen met het primaire proces van een organisatie, kan de aandacht voor gezondheidsmanagement gestimuleerd worden. Zo blijkt uit ervaringen (zie kader) van organisaties dat gezondheidsmanagement ook rendend kan zijn.^{1,2}

Waternet investeert in fysieke en geestelijke gezondheid. Werknemers kunnen bijvoorbeeld spinnen, roeien of yogalessen volgen. Op verzoek krijgen medewerkers een allround gezondheidsadvies, dat ook de leefgewoonten aangaat. Per jaar trekt Waternet acht ton uit voor het gecombineerde arbo-



Figuur 1: het riHMQ-model

en gezondheidsbeleid (een kleine 500 euro per medewerker). In een intern rapport is vastgesteld dat elke procent verzuimdaling 1 miljoen euro bespaart. Tot nu toe rendeert het gezondheidsbeleid. Waternet heeft een aanwezigheidspercentage van 95 procent, dat hoog is in deze sector.

Voor dit beleid ontving Waternet in 2007 het certificaat Model of Good Practice Health Management and Quality (MOGP) van iHMQ (International Institute for Health Management and Quality).

PERSONEELSBELEID

Mensen vormen organisaties, organisaties vormen mensen. Zo bezien is gezondheidsmanagement niets anders dan goed personeelsbeleid. Daar zit dan ook een derde aangrijpingspunt om gezondheidsmanagement onder de aandacht te brengen.

Goed personeelsbeleid heeft aandacht voor de individuele medewerker, het functioneren op team- of afdelingsniveau en op organisatieniveau. Is er een goede match tussen de medewerker en de functie? Welke invloed heeft de teamsamenstelling op het welbevinden? Wat voor effect heeft de stijl van leidinggeven? Daarnaast heeft personeelsbeleid ook een gezicht naar buiten. Hoe wordt personeel geworven? Hoe presenteert de organisatie zich? En als er medewerkers zijn aangenomen, hoe verlopen dan de introductie en de begeleiding? Als deze basisstructuren in orde zijn, kan aandacht voor gezondheid daar als item

GEZONDHEIDSMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK I

Watercyclusbedrijf Waternet gaat niet alleen duurzaam om met water maar ook met zijn 1700 medewerkers. De visie van Waternet is 'een gezonde werknemer in een gezond bedrijf'. De functies zijn toegesneden op de vaardigheden en competenties van werknemers. En aandacht voor gezondheid is onderdeel van het managementsysteem. Roelof Kruize, directeur van Waternet, kenmerkt deze denkwijze als menskundige bedrijfskunde.

aan opgehangen worden. Enkele voorbeelden die aanhaken bij personeelsbeleid:

- » maak 'werk & gezondheid' een item op het werkoverleg. Stimuleer leidinggevenden om dit punt regelmatig aan de orde te stellen;
- » functionerings- en beoordelingsgesprekken vormen een goed moment om te bespreken hoe iemand zichzelf inzetbaar houdt voor het werk, nu en over tien jaar;
- » een werkgever die in zijn personeelsadvertenties melding maakt van het gezondheidsbeleid, kan zich positief onderscheiden ten opzichte van andere werkgevers;
- » bij het introductiebeleid van nieuwe medewerkers is er aandacht voor veiligheid, gezondheid en welzijn. Informeer en communiceer actief over de activiteiten die de organisatie onderneemt om mensen gezond en inzetbaar te houden.

Aansluiten bij het personeelsbeleid kan de ontwikkeling van de medewerkers en het behalen van de organisatiedoelen met elkaar verenigen.

» Hoe maak je gezondheidsmanagement vanzelfsprekend?

KWALITEITSBELEID

De aandacht voor gezondheidsbevordering kan gelijk opgaan met aandacht voor personeelsbeleid, arbobeleid en bedrijfsvoering. Door de samenhang tussen deze elementen procesmatig te verwerken in een kwaliteitssysteem, kan een zelfversterkend proces in werking treden.

Er zijn diverse modellen³ in omloop die weergeven hoe een dergelijk kwaliteitsbeleid er uit kan zien. Het iHMQ-model (zie figuur 1), dat is afgeleid van het INK/EFQM-model, geeft de relaties weer tussen genoemde aspecten als leiderschap, werknemersverantwoordelijkheid en resultaten van gezondheidsbeleid. Bij dit model hoort een uitgebreide vragenlijst die ingaat op de negen weergegeven onderdelen van kwaliteitsbeleid rondom gezondheidsmanagement.

iHMQ past dit model toe als verbeterinstrument in de vorm van auditering en certificering. De audit geeft aangrijpingspunten voor procesverbetering. In figuur 1 is dat de 'improvement & learning' pijl.

ERKENNING

Bedrijven die gezondheidsmanagement hoog op de agenda hebben staan, kunnen daarvoor een erkenning krijgen.

Zo kan een bedrijf bijvoorbeeld IiP-gecertificeerd worden. Investors in People⁴ (IiP) heeft tot doel om de ontwikkeling van medewerkers en de doelen van de organisatie met elkaar te verenigen. Organisaties kunnen ook dingen naar de Great Place to Work⁵ nominatie. Een bedrijf kan daarvoor in aanmerking komen als het 'goed werkgeverschap' vertoont. Dat wil zeggen dat het mensen als kernwaarde ziet voor een organisatie



GEZONDHEIDSMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK II

ArboNed heeft de ambitie dat wat zij uitdraagt ook voor de eigen organisatie moet gelden: Practice What You Preach. Als van werknemers klantgerichtheid, inzet, passie, initiatieven en vernieuwing worden verwacht, dan is voor ArboNed het uitgangspunt dat managers en direct leidinggevenden dit als eersten uitdragen. ArboNed heeft hiertoe de 4 E's van voormalig CEO General Electric, Jack Welch – Energy, Energize, Edge, Execute – vertaald in een leidraad voor de aanname en beoordeling van managers.

en het verbeteren van bedrijfsprocessen.

In de kaders 'Gezondheidsmanagement in de praktijk' staan voorbeelden van organisaties die met het zogeheten Model of Good Practice (MOPG) certificaat een voorbeeldfunctie toebedeeld hebben gekregen.

ArboNed is genomineerd door iHMQ en ontvangt naar verwachting op 13 maart 2008 het certificaat Model of Good Practice (MOGP). De uitreiking vindt plaats op het jaarlijkse themacongres gezondheidsmanagement 'Bedrijf in Beweging'.⁷

Certificering is niet alleen goed voor het imago van een organisatie. Aandacht van de buitenwereld kan een effectieve manier zijn om het interne beleid te verbeteren, te versnellen en te verdiepen. Erkenning van het gezondheidsbeleid trekt externe aandacht en waardering. Doordat andere organisaties vervolgens navraag doen naar de goede praktijkvoorbeelden krijgt gezondheidsmanagement – intern en extern – een extra impuls.

Bedrijven die het gezondheidsbeleid systematisch willen verbeteren, kunnen aanhaken bij bestaand beleid. Daarnaast kunnen zij het iHMQ-model als voorbeeld nemen voor hun kwaliteitsbeleid. Als zij dan ook nog gebruikmaken van de ervaringen van de MOPG's, dan krijgt gezondheidsmanagement een plek op de bedrijfsagenda. <<

BRONNEN EN MEER INFORMATIE

1. VNO-NCW (2000) Gezondheidsmanagement rendeert. Het belang van gezondheidsbeleid in ondernemingen
2. ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion, 2004) Report Making the Case for Workplace Health Promotion. Analysis of the effects of WHP. ENWHP/Prevent
3. Het ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion) ontwikkelde een self assessment tool voor *workplace health promotion*. Deze is afgeleid van het EFQM/INK-model (European Foundation for Quality Management/Nederlands Kwaliteits Instituut). iHMQ (international Institute for Health Management and Quality) heeft dit model verder ontwikkeld met meer nadruk op resultaten van gezondheidsmanagement
4. <http://www.iipnl.nl>
5. <http://www.greatplacetowork.nl>
6. www.baart-raaijmakers.nl
7. www.congresgezondheids-management.nl
8. www.gezondheidsmanagement.nl
9. www.enwhp.org
10. www.ihmq.org