

Thema: Personeelszorg

# Een 'bedrijfje gezond'

## AAN DE SLAG MET INTEGRAAL GEZONDHEIDSMANAGEMENT

Gratis fruit, geen vette hap meer in de bedrijfskantine, massages op de werkplek, bedrijfshockey, fietsplannen, sportdagen – werkgevers begeven zich steeds nadrukkelijker op het terrein van 'onze' leefstijl en 'onze' gezondheid. Dat gebeurt in veel organisaties echter nog weinig gestructureerd en met weinig visie. TNO ontwikkelt daarom samen met het NIGZ een methodiek voor integraal gezondheidsmanagement die organisaties moet helpen de effecten van de bedrijfsactiviteiten op gezondheid systematischer te managen.

door Jos Sanders et al

**R**ecent heeft het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) een groot aantal onderzoeken naar de effecten van bewegingsarmoede op een rij gezet. Te weinig bewegen leidt onder meer tot het ontstaan van overgewicht, een verhoogd risico op chronische aandoeningen als hart- en vaatziekten, diabetes, osteoporose, depressie en bepaalde vormen van kanker.

Bewegingsarmoede is niet alleen schadelijk voor de gezondheid van de Nederlandse bevolking, maar brengt bovendien forse maatschappelijke kosten met zich mee. Een toename van tien procent van het aantal Nederlanders dat volgens de Nederlandse Norm Gezond Bewegen voldoende beweegt, zou over tien jaar een besparing kunnen opleveren van 131 miljoen euro aan gezondheidszorgkosten (Proper, Chorus & Hildebrandt, 2004).

Los van het maatschappelijke en individuele belang van aandacht voor de gezondheid van mensen is er ook belangrijke winst te boeken voor werkgevers en organisaties. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat lichamelijk actieve personen minder burn-outklachten hebben en dat intensieve lichamelijke activiteit de kans op depressie én de kans op verzuim vermindert.

Verschillende studies naar de effecten van gezondheidsprogramma's in bedrijven laten bovendien zien dat een goed gevoerd gezondheidsbeleid niet alleen zorgt voor minder verzuim en een geringere WAO-uitstroom, maar ook voor een grotere betrokkenheid, inzet en productiviteit. De gezondheid van medewerkers is dus een belangrijke voorwaarde om als organisatie productief en innovatief te kunnen zijn en nationaal en internationaal te kunnen (blijven) concurreren.

Maar niet alleen de gezondheid en fitheid van de eigen mede-

werkers is van belang voor de concurrentiepositie van organisaties. Ook de gezondheid van de klant en leverancier en de gezondheid van de omgeving waarbinnen een organisatie opereert vormen belangrijke, maar vaak vergeten aandachtspunten. Het leveren van gezonde producten en diensten, het ondersteunen van initiatieven op het gebied van sport, milieu of welzijn en het aanspreken van leveranciers op gezondheid van hun producten en diensten, levert een 'gezond' imago op. Met een gezond imago trek je als onderneming gezonde en dus productieve, betrokken en inzetbare mensen aan.

### Systematisch managen

Het belang van gezondheid en daarmee gezondheidsbeleid is dus groot. In veel organisaties is dat beleid momenteel niet meer dan een verzameling van losse componenten. De tijd lijkt echter rijp om die componenten van het gezondheidsbeleid meer te integreren. Integraal gezondheidsmanagement (IGM) is een methodiek die organisaties daarbij kan helpen (Zwetsloot, Gründemann en Vaandrager, 2003). IGM kan worden gedefinieerd als het systematisch managen van de effecten van bedrijfsactiviteiten op de gezondheid, met als doel de gezondheid van mens en bedrijf te bevorderen.

IGM is een proces dat voortdurend aandacht vraagt en dat zich binnen een organisatie moet ontwikkelen. In die ontwikkeling staat een zevental ontwikkelingslijnen centraal, die direct kunnen worden gerelateerd aan factoren binnen een organisatie (zie tabel 1). Om optimaal van gezondheidsbeleid te profiteren is het van belang een evenwichtige groei door te maken op de onderscheiden lijnen. Ontwikkeling op de zeven lijnen betekent als het goed is dat positieve waarde wordt gecreëerd voor bedrijf en medewerkers (zowel economisch, strategisch als sociaal) en dat houvast en perspectief worden geboden bij een stapsgewijze aanpak.

Om de ontwikkelingen in de totstandkoming van gezondheidsbeleid voor een willekeurige organisatie in beeld te brengen en deze te kunnen volgen en bijsturen wordt onder andere een IGM-meter ontwikkeld. Deze meter heeft een tweetal gebruiksdoelen:

- inzicht in de status van de ontwikkeling naar integraal gezondheidsbeleid;
- verbeter- en analyse-instrument voor P&O door koppeling aan bijvoorbeeld ziekteverzuim, verloop, tevredenheid, wervingskracht of bedrijfseconomische kengetallen.

De IGM-meter omschrijft een dertigtal kenmerken en bouwt voort

Tab. 1 De zeven IGM-ontwikkelingslijnen

1. Gezondheid als strategisch thema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezonde bedrijfsvoering</li> <li>• Overzicht van en inzicht in effecten van bedrijfsactiviteiten op gezondheid</li> </ul>
2. Gezond primair proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezondheid als kernwaarde voor de organisatie</li> <li>• Gericht op bedrijfs- en werkprocessen met ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers</li> <li>• Inspelen op technologische innovaties en organisatieontwikkeling</li> </ul>
3. Gezonde fysieke werkomgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijkheden verankerd in de lijn</li> <li>• Gericht op goede (thuis)werkplekken en verminderen van gevaren en risico's</li> </ul>
4. Gezonde sociale werkomgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe risico's voor de gezondheid van medewerkers</li> <li>• Goed leiderschap, goed werkklimaat, gezonde arbeidsverhoudingen en prettige omgang met de sociale omgeving; mede gericht op beperking van overmatige werkdruk en behoud van balans tussen werk en privé</li> </ul>
5. Actieve en gezonde mensen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijfscultuur waarin aandacht voor gezondheid wordt beloond</li> <li>• Vergroten van menselijk kapitaal, en het gezond en duurzaam inzetbaar houden van personeel</li> </ul>
6. Gezonde relatie met omgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positieve effecten op de directe omgeving en een goede uitstraling van het bedrijf</li> <li>• Samenwerkingsrelaties in productieketen en met dienstverleners</li> </ul>
7. Gezonde producten en/of diensten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producten die goed zijn voor de gezondheid van afnemers en consumenten</li> </ul>

op de methode en kwaliteitscriteria voor gezondheidsbevordering op het werk en op de criteria en indicatoren die zijn opgesteld in het kader van het WHO-programma *Good Practices in Health, Environment and Safety Management in Enterprises*.

### Zorg 'goed', landbouw 'slecht'

In mei 2005 hebben 1.500 werknemers meegewerkt aan een onderzoek naar onder andere de ontwikkelingen rond integraal gezondheidsbeleid. Dit onderzoek levert een beeld op van de aandacht voor gezondheid bij organisaties in een achttal sectoren. De punten 1 t/m 10 in de grafiekjes van figuur 1 corresponderen met de vragen van de in tabel 2 geïntroduceerde verkorte IGM meter.

Twee sectoren springen eruit: de zorg in positieve zin, de landbouw in negatieve zin. Dat organisaties in de zorgsector gezondheid centraal hebben staan in de bedrijfsvoering en dat zij de gezondheid van de externe omgeving (cliënten) hoog in het vaandel hebben staan, ligt natuurlijk voor de hand. Dat er in de zorgsector echter relatief veel aandacht is voor de gezondheid van de eigen medewerkers is een prettige constatering, zeker omdat het werk in

deze sector relatief zwaar is (lange dagen voor artsen, fysiek en mentaal zwaar werk voor verpleging).

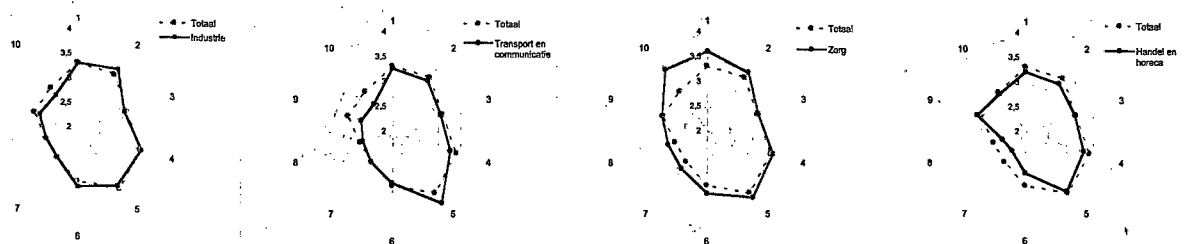
Organisaties in de landbouwsector lopen op vrijwel alle punten flink achter bij organisaties uit andere sectoren. Alleen als het gaat om het leveren van gezonde grondstoffen en gezonde eindproducten scoren de landbouwbedrijven wat hoger dan andere bedrijven. Er lijkt in deze sector meer aandacht nodig voor de gezondheid van medewerkers, gezonde werkplekken, voorlichting, gezonde materialen en het belang van gezond en veilig werkgedrag.

Opvallend in de vergelijking van de sectoren is verder nog dat de twee andere sectoren met van oudsher fysiek zwaar werk – industrie en bouw – op vrijwel alle onderdelen gemiddeld scoren. Over de voorlichting over het gezondheidsbeleid zijn werknemers in de bouw zelfs het meest te spreken van alle medewerkers.

### Bewijzen

Medewerkers in de zakelijke dienstverlening nemen vooral ontwikkelingen waar op het gebied van veilig ontworpen (thuis)werkplekken en het rekening houden met de gezondheid van

Fig. 1 IGM-ontwikkeling in sectoren, medewerkeroordeel in 2005



Tab. 2 Ontwikkelingen in beeld met de IGM-meter

1	Gezondheid is een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering.	3,3*
2	Er zijn voldoende inspanningen om de gezondheid van medewerkers te beschermen.	3,3
3	Elke werkplek is gezond en veilig ontworpen.	3,0
4	Er wordt bij de aanschaf van materialen voldoende rekening gehouden met gezondheid.	3,2
5	Alle medewerkers vinden gezond en veilig werkgedrag belangrijk.	3,5
6	Er wordt goede voorlichting gegeven over het gezondheidsbeleid.	3,1
7	Initiatieven rond sport, cultuur, milieu, gezondheid en welzijn worden ondersteund.	2,8
8	Er wordt beleid gevoerd om de gezondheid van medewerkers en gezinsleden te bevorderen.	2,7
9	Er worden gezonde en milieuvriendelijke grondstoffen gebruikt.	3,0
10	Er worden producten/diensten geleverd die bijdragen aan de gezondheid van klanten.	3,0
	IGM score totaal	3,2

(\* De ingevulde scores zijn voorbeeldscores; 1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens.)

medewerkers bij de aanschaf van meubilair en andere materialen. Ook worden initiatieven op het terrein van sport en dergelijke naar verhouding vaker actief ondersteund. Daar staat tegenover dat medewerkers in deze sector de gezondheid van klanten wat minder centraal gesteld zien.

Dit beeld komt tevens naar voren in de case van ABN Amro (zie kader 'Gezondheid als prestatie'). Die laat zien dat de heersende prestatiecultuur binnen de organisatie het moeilijk maakt om tot geïntegreerd gezondheidsmanagement te komen. In haar sociaal jaarverslag geeft ABN Amro weliswaar vanuit het oogpunt van duurzaam ondernemen aan dat gezondheid van medewerkers en omgeving een centralere plek moeten krijgen in de bedrijfsvoering, maar vooralsnog worden leidinggevendend daar niet op afgerekend.

In de heersende prestatiecultuur zijn voor die leidinggevendend dus vooral harde bewijzen nodig om te laten zien dat investeren in gezondheid belangrijk is voor prestaties en dat investeringen ook rendement opleveren. Gebruik van de IGM-meter en de koppeling van ontwikkelingen daarop aan ontwikkelingen in het prestatieniveau van een organisatie of onderdelen daarvan, kan wellicht deze bewijzen leveren.

### Conclusie en discussie

Onderzoek in een achttal sectoren naar het gezondheidsbeleid in organisaties wijst uit dat werknemers gezondheid (nog?) niet centraal gesteld zien door hun werkgever. Op alle ontwikkelingslij-

nen van integraal gezondheidsmanagement zijn nog verbeteringen mogelijk. Die verbetermogelijkheden moeten echter nog worden herkend en aangegrepen. Alleen op die wijze kunnen trends worden omgebogen, zoals het toenemende percentage medewerkers met ernstig overgewicht, het toenemende aantal mensen met chronische klachten en het afnemende percentage mensen dat voldoet aan voedingsnormen en beweegnormen.

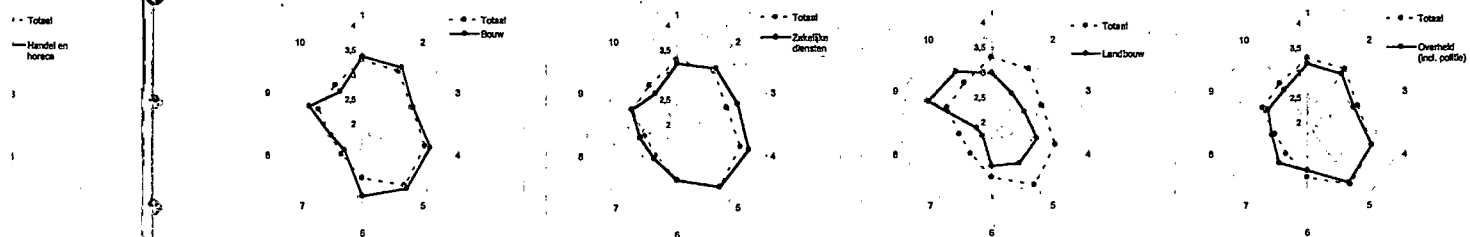
Gezondheid en de bevordering ervan moeten hoger op de agenda van bedrijven, maar ook van overheid en individu - zeker als we willen dat mensen langer, productiever én met meer plezier blijven werken. Een fitte economie, die internationaal meetelt en die innovatief én creatief is, is immers onmogelijk zonder fitte en gezonde mensen.

Door IGM te laten 'landen' in een organisatie ontstaat wellicht deels al vanzelf de cultuur die nodig is om gezondheid écht impliciet te maken en bedrijfsactiviteiten min of meer automatisch te beoordelen op effecten voor de gezondheid (naast de effecten voor de financiële gezondheid van een onderneming uiteraard). Enige sturing en begeleiding van medewerkers en beleidsmakers binnen organisaties is echter zeker nodig om gezondheid de plek te geven die ze verdient in het HR-instrumentarium van de toekomst.

Voor sturing van ontwikkelingen zijn specifieke kengetallen over die ontwikkelingen nodig. Eén van de manieren om die kengetallen te verzamelen is het gebruik van de in dit artikel

iek  
: punten  
s het  
e eind-  
ndere  
r de  
ilich-  
ilig  
log  
r werk -  
scoren.  
nemers  
rs.

l ont-  
tis)-  
an



# IN DE HEERSENDE PRESTATIECULTUUR ZIJN VOOR LEIDINGGEVENDEN VOORAL HARDE BEWIJZEN NODIG DAT INVESTEREN IN GEZONDHEID BELANGRIJK IS

geïntroduceerde IGM-meter. Het is echter aan de organisatie zelf om de eigen concrete doelstellingen te bepalen (bijvoorbeeld minder verzuim, bevorderen van de conditie, een betere wervingspositie of financiële kengetallen) en daar ken- en stuurgetallen bij te selecteren.

Het laten 'landen' van de IGM-filosofie gaat echter niet vanzelf, zo laten bijvoorbeeld de cases van ABN Amro en het Nederlands Politie Instituut zien. Inpassen van gezondheid binnen de heersende prestatiecultuur bij ABN Amro blijkt lastig en ook het invoeren van fittests bij het NPI gaat niet vanzelf en stuitte in eerste instantie op grote weerstand – weerstand die vooral gericht is tegen inmenging van de werkgever in de leefstijl van medewerkers.

De discussie of een werkgever zich mag bemoeien met de leefstijl van werknemers en diens gezinsleden speelt al jaren. Omdat een ongezonde leefstijl van werknemers kan leiden tot kortere of langere uitval uit het werk (ziekte en/of arbeidsongeschiktheid) en daar aanzienlijke kosten mee gemoeid zijn voor de werkgever, ligt het voor de hand dat de werkgever een werknemer ook op een

ongezonde leefstijl moet kunnen aanspreken. Voorwaarde is dat de werkgever zelf alles doet wat in zijn mogelijkheden ligt om het werk 'gezond' te maken en te houden en dat discussies met enige voorzichtigheid en bij voorkeur individueel worden gevoerd.

Het Amerikaanse verzekeringsbedrijf Weyco, dat medewerkers op straffe van ontslag dwong om te stoppen met roken (ook thuis), urinetests ging afnemen bij het eigen personeel en 'te dikke' werknemers dwong om af te vallen, ondervond dat ingrijpen in het privé-leven van medewerkers op veel verzet kan stuiten. Weyco kreeg na het bekend maken van de ingrepen grote problemen met haar werknemers. En dat ondanks het bewonderenswaardige flankerende beleid, dat bestond uit bonussen voor werknemers die deelnemen aan gezondheidsbevorderende activiteiten, kortingen op sportschoolbezoek én gratis begeleiding en advies van therapeuten en diëtisten voor rokers en zwaarlijvigen. Ingrijpen in de privé-sfeer van werknemers doe je dus niet zomaar, daar hoort een goed en vooral stimulerend beleid bij dat werknemers ondersteuning biedt bij het werken aan een gezond-

## Gezondheid als prestatie?

Binnen ABN Amro vinden verschillende activiteiten plaats om een gezonde leefstijl te stimuleren. Men richt zich daarbij vooral op het voorkomen van RSI en rugklachten als gevolg van het vele zittende werk.

Binnen de bank wordt veel aandacht besteed aan een gezonde (ergonomische) werkplek. Tevens is er een RSI-preventiecentrum opgericht en is er bij de grotere kantoren een fitnessruimte aanwezig. De doelen van deze activiteiten zijn een daling van het ziekteverzuim, risicobeheersing en een positief imago. Op dit moment worden deze doelen deels behaald. De risicobeheersing omtrent RSI werkt en de fitnesscentra dragen bij aan de lichamelijke gezondheid van de medewerkers, en aan een positief imago van de bank als werkgever.

Toch stuit ABN Amro op een belangrijk struikelblok als het gaat om het stimule-

ren van gezondheid in het bedrijf. Er heerst binnen de bank een cultuur van high performance, met persoonlijke prestatietoelagen en nadruk op efficiëntie, die nog versterkt is door een grote reorganisatie in 2002. Een dergelijke cultuur is gericht op financiële resultaten op lange, maar zeker ook op korte termijn.

De voordelen van investeringen in gezondheid zijn echter niet altijd uit te drukken in geld en vinden met name plaats op langere termijn. Hierdoor is gezondheid bij ABN Amro niet altijd een prioriteit. Naast lichamelijke klachten heeft ABN Amro mede hierdoor ook te maken met psychische klachten als gevolg van de hoge werkdruk. Die is een stuk moeilijker aan te pakken, omdat werkdruk in de cultuur zit ingebakken. Gezondheid kan echter ook deel uitmaken van de prestatiecultuur

van ABN Amro wanneer de positieve samenhang tussen gezondheid en performance verduidelijkt zou kunnen worden. Vooral leidinggevendenden hebben harde bewijzen nodig dat gezondheid belangrijk is voor de performance van het team. Dit kan bereikt worden door meer gebruik te maken van kengetallen uit tevredenheidsonderzoeken in plaats van uit performanceonderzoeken, maar ook door succesverhalen te delen en door meer voorlichting te geven over een gezonde leefstijl. Bij ABN Amro speelt gezondheid een belangrijke rol. Het is echter (nog) geen strategische kwestie. Wel geeft de bank in haar sociaal jaarverslag aan dat er de komende jaren meer aandacht zal worden geschonken aan duurzaam ondernemen, waarvan aandacht voor gezonde medewerkers een belangrijk onderdeel is.

## Met gezonde mensen vang je meer boeven

De gezondheid van een politiemans of -vrouw lijkt een vanzelfsprekendheid. Toch is gezondheid van medewerkers bij de politie op dit moment (nog) geen kernwaarde. De mentale en fysieke gesteldheid van politiemensen speelt een grote rol in de opleiding en toelatingseisen, maar gedurende de loopbaan verdwijnt de aandacht voor gezondheid langzaam naar de achtergrond. Een werknemer van de politie heeft de beschikking over vele verschillende sportfaciliteiten, zoals fitnessruimtes, gymzalen en zwembaden. Het gebruik van deze sportmogelijkheden is echter geheel vrijwillig en moet geschieden in eigen tijd. Toch speelt gezondheid een belangrijke rol binnen de politie.

Het voornaamste doel van de politie is simpel gezegd: 'zo veel mogelijk boeven vangen'. Om dit doel te bereiken zijn er zoveel mogelijk inzetbare politiemensen nodig. Dit betekent minder ziekteverzuim en dus meer gezonde medewerkers.

Waar de politiekorpsen op dit moment echter tegen aanlopen, is dat er niet alleen vanuit de top, maar ook vanuit de medewerkers te weinig initiatief wordt genomen op het gebied van gezondheid.

De politie verwacht echter dat gezondheid in de toekomst een veel belangrijkere rol gaat spelen. Men ziet in dat alleen via een integrale benadering alle mogelijkheden van het bevorderen van

inzetbaarheid in kaart kunnen worden gebracht en ook in praktische oplossingen worden omgezet.

De risicobenadering van dit aandachtsgebied zal in de komende jaren worden doorontwikkeld naar een pro-actieve benadering. Men wil de gezondheid van de werknemer gedurende zijn of haar loopbaan onder de aandacht blijven brengen. Hiervoor zijn in de nieuwe CAO politie 2005-2007 de eerste afspraken gemaakt. Het gaat onder andere om de invoering van een gezondheidsmeting en een fitheidstest (vanaf 2008 verplicht). Daarnaast wordt er een landelijk Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)-formulier ontwikkeld waarin het onderwerp fit & gezondheid is opgenomen.

de(re) leefstijl en daar hoort duidelijke communicatie (over en weer) bij over het belang van gezondheid voor het individu, de organisatie en onze samenleving als geheel.

Implementeren van IGM of andere vormen van integraal gezondheidsbeleid vraagt om een heldere taakverdeling, goede afspraken en een optimale communicatie tussen management, werknemers én P&O. Niet alleen over meetbare (tussentijdse) doelstellingen van het te voeren gezondheidsbeleid en de ontwikkeling daarvan, maar ook over verantwoordelijkheden.

Het ligt voor de hand een organisatiedoelstelling als 'een gezonder en fitter personeelsbestand' te concretiseren tot afspraken met leidinggevenden, zodat die deze afspraken kunnen doorvertalen naar afspraken met individuele werknemers. Aan P&O de taak om met behulp van de IGM-meter of een op de eigen organisatie aangepaste variant daarvan de ontwikkeling naar integraal gezondheidsmanagement te bewaken en de juiste stuurinformatie tijdig te leveren.

Drs. J.M.A.F. Sanders is beleidsadviseur/onderzoeker bij TNO.  
J.Sanders@arbeid.tno.nl

### Literatuur

- Zwetsloot, G., R. Gründemann en L. Vaandrager, *Integraal Gezondheids Management (IGM) : eindrapportage* (2003) TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Proper, K., A. Chorus en V. Hildebrandt, *De gezondheidszorgkosten in Nederland als gevolg van onvoldoende lichamelijke activiteit en sportblessures*, in: *Tendrapport Bewegen en Gezondheid 2002-2003*, PlantijnCaspary, Amsterdam.
- Sanders, J., J. Ybema en R. Gründemann, *Van bedrijfsfitness naar integraal gezondheidsmanagement*, in: *Tijdschrift voor HRM*, 4, pp. 77-101, 2005.

Co-auteurs van dit artikel zijn J. Dries, stagiair/scriptant, dr. R.W.M. Gründemann, teamleider Personeelsbeleid en dr. I.J.M. Hendriksen, onderzoeker/adviseur, allen bij TNO.

# EEN GEZOND IMAGO TREKT GEZONDE EN DUS PRODUCTIEVE, BETROKKEN EN INZETBARE MENSEN AAN