

'Gezondheid als strategie is cruciale factor in welslagen van een organisatie'

TEKST: ANNELIES ROOVERS
BEELD: WIM VAN IJZENDOORN



Rena Kooij

Maarten Jan Stam was jarenlang betrokken bij de exploitatie van succesvolle bedrijfsgezondheidsprojecten. Hij adviseerde bedrijven over de inzet van middelen om de gezondheid en vitaliteit van medewerkers te bevorderen. Toch stelde hij zich regelmatig de vraag: welke resultaten levert mijn werk organisaties nu echt op? Het zette hem aan tot een onderzoek naar strategieën van gezondheidsmanagement om daarmee óók tot meetbare en duurzame resultaten te komen.

Zijn boek 'Gezondheidsmanagement – strategie en rendement' moet de bekroning worden op zijn opleiding tot Master of Business Administration. Hierin formuleert Maarten Jan Stam het antwoord op een vraag die hem in voorgaande jaren regelmatig bezighield: hoe kunnen we ervoor zorgen dat gezondheidsmanagement in bedrijven tot aantoonbare resultaten leidt? Hij herinnert zich maar al te goed hoe hij bijvoorbeeld voor een

arbeidsomgeving. In de jaren tachtig en negentig kreeg de individuele gezondheidsvoorlichting en bevordering extra aandacht. En sinds 2002 ligt, dankzij de Wet Verbetering Poortwachter, de verantwoordelijkheid voor ziekteverzuimbegeleiding en reïntegratie volledig bij de werkgever. Tegelijkertijd zie je dat ook werknemers zelf steeds meer verantwoordelijk worden gehouden voor hun eigen welzijn."

'Veel organisaties hebben in het verleden gezondheid en vitaliteit uitbesteed aan externe partijen'

organisatie een gezondheidscentrum inrichtte. Later bleek dat vooraf niet duidelijk was wat de doelstellingen voor de organisatie waren. Een jaar later stond de toekomst van het gezondheidscentrum ter discussie, met als heet hangijzer: wat is de return on investment nu eigenlijk? Toen Maarten Jan dus in de afronding van zijn MBA-opleiding een relevante onderzoeksvraag moest formuleren, hoefde hij niet ver te zoeken.

Analyse van de geschiedenis

Maarten Jan startte zijn onderzoek met een terugblik in de geschiedenis. Hoe heeft het begrip gezondheidsmanagement zich ontwikkeld? "Na de Tweede Wereldoorlog is het gestart vanuit het denken rond de traditionele veiligheidskunde", vertelt hij. "Die was bedoeld om de veiligheid in bedrijven te bevorderen, maar accepteerde het gegeven dat een ongeval wel eens voorkomt. Later zijn we het risico op ongevallen steeds meer gaan uitbannen. In de jaren zeventig werd het verzuim stelselmatig aangepakt met de opkomst van de arbodienstverlening. Toen kwamen de verzuimbegeleidingstrajecten, die een relatie legden tussen het welzijn van de medewerkers en de

Dat verzuim een grote schadepost kan zijn, staat als een paal boven water. Een middelgrote organisatie van 350 medewerkers die een verzuimdaling van 1% realiseert, kan al gauw ruim 200.000,- besparen.

'Stammenstrijd'

De terugblik op de geschiedenis van het gezondheidsmanagement, geeft nog geen antwoord op de vraag wat het nu precies is. Maarten Jan Stam constateert in zijn boek dat human resources-consultants, arbodeskundigen en ondernemers in de gezondheidszorg elkaar vaak bestrijden over deze definitiekwestie en het begrip veelal kapen om er met name hun eigen werkerterrein mee te omschrijven. Sommigen leggen het accent bijvoorbeeld op veiligheid, anderen op welzijn, en weer anderen op vitaliteit. Veel van deze 'stammenstrijd' heeft volgens Maarten Jan te maken met de rol die gezondheidsmanagement van oudsher in organisaties speelt – of beter gezegd: te weinig speelt. "Veel organisaties hebben in het verleden gezondheid en vitaliteit uitbesteed aan externe partijen. Die benaderen het logischerwijs vanuit hun eigen

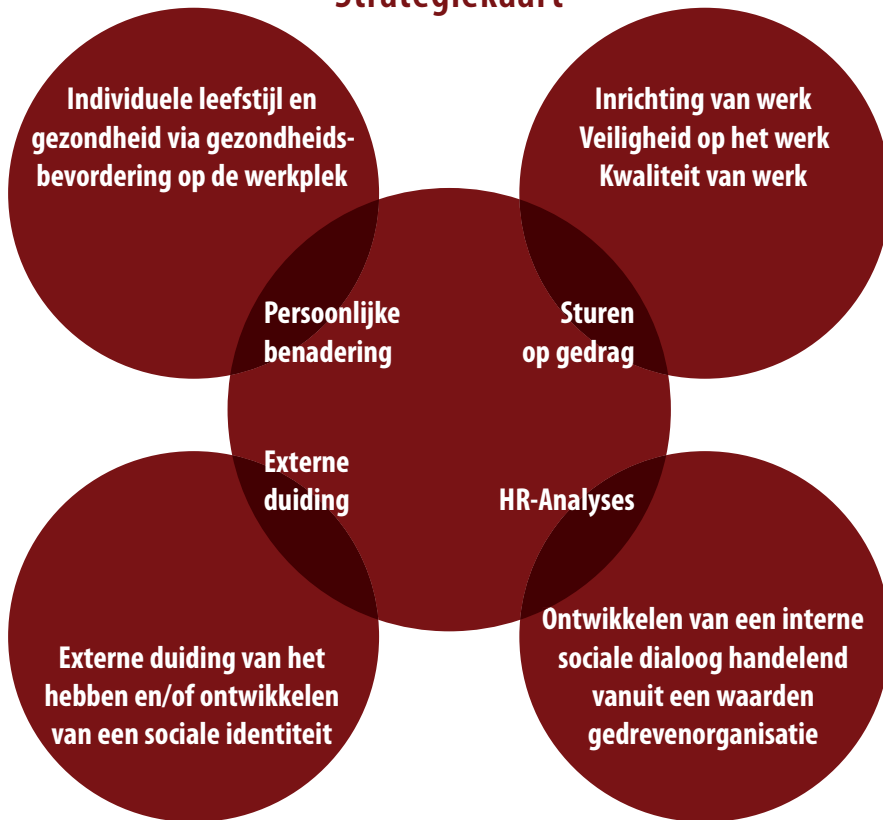


perspectief." Maarten Jan Stam pleit ervoor de doelen van de organisatie zelf als uitgangspunt te nemen voor de inzet van gezondheidsmanagement. "Tot nu toe werd gezondheidsmanagement vrij instrumenteel toegepast. Toen ik tijdens mijn onderzoek eens aan een manager vroeg waarom hij bepaalde instrumenten had ingezet, zei hij: 'Omdat ze toevallig voorbij kwamen'. Terwijl ik vind dat juist keuzes op het gebied van gezondheidsmanagement bewust gemaakt moeten worden. Er moet een kanteling komen van een meer aanbod gestuurde dienstverlening naar meer vraaggerichte oplossingen. En niet alleen vanuit de risico's voor de werkgever, maar juist vanwege de kansen die een gezonde werknemerspopulatie bedrijven biedt om te floreren. Wat mij betreft is een 'gezonde organisatie', dan ook een organisatie, die in staat is vooraf gestelde doelen op een duurzame manier te realiseren. Gezondheidsmanagement draagt daaraan bij."

Domeinen van gezondheidsmanagement

In het tweede deel van zijn onderzoek bekeek Maarten Jan welke keuzes bedrijven maken op het gebied van gezondheidsmanagement. Hij verrichte daarvoor aanvullend literatuuronderzoek en ondervroeg ruim dertig key opinion leaders die betrokken zijn bij het onderwerp. Denk aan wetenschappelijke instellingen, aanbieders van

Strategiekaart



‘Op verschillende domeinen zijn strategieën te ontwikkelen en resultaten te boeken’

producten en diensten, adviesbureaus, arbo-diensten, gezondheidscentra, HR-consultants en marketeers. Maarten Jan ontdekte dat de keuzes die bedrijven maken zich in vier verschillende domeinen afspelen:

1. de individuele gezondheidsbevordering van werknemers;
2. de inrichting van de werkplek en werkomgeving;
3. de manier waarop samenwerken wordt gestimuleerd (sociale dialoog);
4. de manier waarop een organisatie werkt aan haar sociale identiteit.

Maarten Jan: “Op elk van deze domeinen zijn strategieën te ontwikkelen en resultaten te boe-

ken. Allemaal dragen ze dus ook hun steentje bij aan het gezondheidsmanagement van organisaties. Maar zoals gezegd moeten bedrijven zich eerst afvragen wat ze met hun organisatie willen bereiken. Pas daarna mogen ze zich afvragen welke strategieën en maatregelen daaraan kunnen bijdragen. Die maatregelen kunnen zich concentreren op één domein, maar ook op verschillende domeinen.” Maarten Jan ontwikkelde op basis van zijn bevindingen een Health Balanced Scorecard, waarin per domein verschillende resultaatgebieden op een logische manier met elkaar in verband worden gebracht.

Ontschotten is vooruitzien

Welke resultaten zijn in elk domein te behalen?

Maarten Jan: “Een organisatie die wil sturen op het behalen van directe financiële resultaten, richt zich vooral op de individuele begeleiding van de werknemer; hier valt direct financieel resultaat te behalen. Wie wil sturen op veiligheid en risico’s, concentreert zich op de inrichting van de werkplek en de arbeidsomstandigheden. Bedrijven die de onderlinge samenwerking willen bevorderen, sturen veelal op de sociale dialoog, en bedrijven die zich vooral bekommeren om hun imago en maatschappelijke positie, nemen maatregelen op het vlak van de sociale identiteit.” Overigens benadrukt Maarten Jan in zijn boek dat de echte uitdagingen voor gezondheidsmanagement niet zozeer liggen binnen de domeinen, maar juist op de snijvlakken tussen de domeinen. Een speerpunt als het ‘Nieuwe Werken’ bevindt zich bijvoorbeeld op de grens tussen domein 2 en domein 3: arbeidsomstandigheden en sociale dialoog. Sociale innovatie vraagt om strategische keuzes op het grensvlak van de domeinen 3 en 4: sociale dialoog en sociale identiteit. Om strategieën van gezondheidsmanagement succesvol te verankeren in de organisatie, is dus een heel dynamische aanpak nodig. Eén die over de schotten van de domeinen durft heen te reiken. “Dat wordt de grote uitdaging voor de toekomst”, voorspelt Maarten Jan. “Dat wij als professionals in gezondheidsmanagement voorbij

‘Een gezonde organisatie vraagt zich eerst af welke doelen ze wil bereiken. Pas daarna kijkt ze hoe gezondheidsmanagement daar een duurzame bijdrage aan kan leveren’



‘Professionals in gezondheidsmanagement zijn in de ideale situatie niet zozeer specialist, maar vooral procesbegeleider’

onze eigen grenzen durven kijken en de samenwerking aangaan met andere disciplines. Alleen op die manier kunnen we optimaal bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen van de organisaties waarvoor wij werken.”

De puzzelstukjes op hun plaats

Volgens Maarten Jan duurt het nog wel even voordat we deze gedroomde situatie hebben bereikt. “We zitten nu met zijn allen nog in een soort van puberteitsfase, waarin we allemaal ons eigen domein afschermen als het enige ware. Als je het vergelijkt met het maken van een puzzel, zijn alle diensten en producten die we op de verschillende domeinen aanbieden, niet meer dan losse puzzelstukjes. Ze krijgen pas meerwaarde als we ze in elkaar passen tot een samenhangend geheel. Zodra dat gebeurt, is gezondheidsmanagement als discipline echt volwassen. En dat zal andere rollen vragen van iedereen die ermee te maken heeft. In een gezonde organi-

satie – een organisatie die haar vooraf vastgestelde doelen op een duurzame manier realiseert – is een grote rol weggelegd voor de lijnmanagers: zij moeten die doelen immers doorvertalen naar de betekenis voor de individuele werknemer. Verder zullen we op zoek moeten gaan naar vormen van interdisciplinaire samenwerking. Wie weet stimuleert dit zelfs de ontwikkeling van nieuwe vakgebieden! Tot slot verwacht ik dat professionals in gezondheidsmanagement in de ideale situatie niet zozeer specialist zijn, maar vooral procesbegeleider, omdat zij de dynamiek op de grensvlakken van de domeinen herkennen en daarop de noodzakelijke ondersteuning gaan bieden.”

Professionals hebben elkaar nodig



Maarten Jan is zich er scherp van bewust dat zijn boek niet de ultieme waarheid bevat. Zijn conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op een momentopname in de ontwikkeling van het vak gezondheidsmanagement. Morgen, volgende week, of over vijf jaar zou zijn onderzoek wellicht heel anders uitpakken. Maarten Jan kan er niet mee zitten. In de wetenschap blijft nu eenmaal niets hetzelfde. Wel hoopt hij met zijn onderzoek te hebben aangetoond, dat elke gezondheidsprofessional, arbeidsdeskundige, bedrijfsfysiotherapeut, arboarts, of HR-manager, in welk domein dan ook, een eigen, waardevolle bijdrage levert aan het gezondheidsmanagement in het algemeen. “We hoeven elkaar dus geen vliegen af te vangen. We zijn allemaal even belangrijk.” □

Maarten Jan Stam is zelfstandig adviseur in gezondheid vanuit zijn bedrijf InHealth. Daarvoor werkte hij bij ProFit People en De Gezonde Zaak. Het boek ‘Gezondheidsmanagement – strategie en rendement’ van Maarten Jan Stam is op 1 juni ten doop gehouden. Voor verkoopinformatie kunt u mailen naar de uitgever: info@gezondinbedrijf.com

