

Van het 'workabilityhuis' naar change management

Vierdaagse studiereis naar Helsinki

Op zondag 22 november 2009 vertrokken 18 vertegenwoordigers uit het voortgezet onderwijs (VO) op uitnodiging van Arbo-VO, hét kennis- en adviescentrum voor arbeidsomstandigheden, verzuim en re-integratie, voor een studiereis naar Helsinki in Finland. Het doel van de reis was om kennis op te doen om het werkvermogen in het VO te verstevigen.

Het reisgezelschap bestond voornamelijk uit hoofden P&O van scholen waar het project 'Werken aan werkvermogen' van Arbo-VO, een onderzoek om het werkvermogen van werknemers in kaart te brengen, is uitgevoerd. Daarnaast waren er ook beleidsadviseurs vertegenwoordigd van de VO-raad en het ministerie van OCW en namen ook de vakbondsonderhandelaar van CMHF en een bestuurslid van de VO-raad deel.

Aanleiding

Eind 2008 keurde de Arbeidsinspectie de Arbocatalogus-VO goed. De VO-sector was daarmee de eerste onderwijssector met een geaccordeerde Arbocatalogus. Omdat de Arbocatalogus-VO is gelanceerd binnen de door het ministerie van SZW gestelde termijn, heeft Arbo-VO hiervoor een (vrij te besteden) subsidie gekregen van € 50.000. In de Adviesraad Arbo-VO – waarin zowel vertegenwoordigers vanuit werknemers- en werkgeverszijde zitting hebben – is vervolgens gekeken naar een nuttige besteding van deze gelden. De Adviesraad Arbo-VO heeft besloten deze subsidie te besteden aan het verder verstevigen van de Workabilityindex in de VO-sector door middel van een studiereis. De Workabilityindex is één van de instrumenten die Arbo-VO inzet om het werkvermogen van werknemers te optimaliseren. Arbo-VO heeft het instrument uitgebreid met instrumenten voor werkbeleving en onder de noemer 'Werken aan werkvermogen' geïntroduceerd in het VO. Alle deelnemers hebben al kennis en ervaring opgedaan met de Workabilityindex, zodat van daaruit verdere ontwikkelingen in gang gezet kunnen worden.

Doel van de studiereis

De keuze werd gemaakt voor een studiereis naar Finland, omdat de Workabilityindex een van oorsprong Fins instrument is, dat inmiddels wereldwijd wordt toegepast. Tevens is Finland een land dat - gedwongen door de vroege vergrijzingsgolf – interessante ontwikkelingen heeft doorgemaakt en maatregelen heeft getroffen op het terrein van langere inzetbaarheid en levensfasebewust personeelsbeleid. In Nederland zijn we door de demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing en ontgroening, ook meer en meer genoodzaakt om langer door te werken. Dit geldt zeker ook voor het VO.

Het doel van de reis was om de kennis rond inzetbaarheid en werkvermogen (Workability) in het VO te vergroten en om mogelijkheden te bekijken voor verdere ontwikkeling van de Workabilityindex als instrument voor levensfasebewust personeelsbeleid.

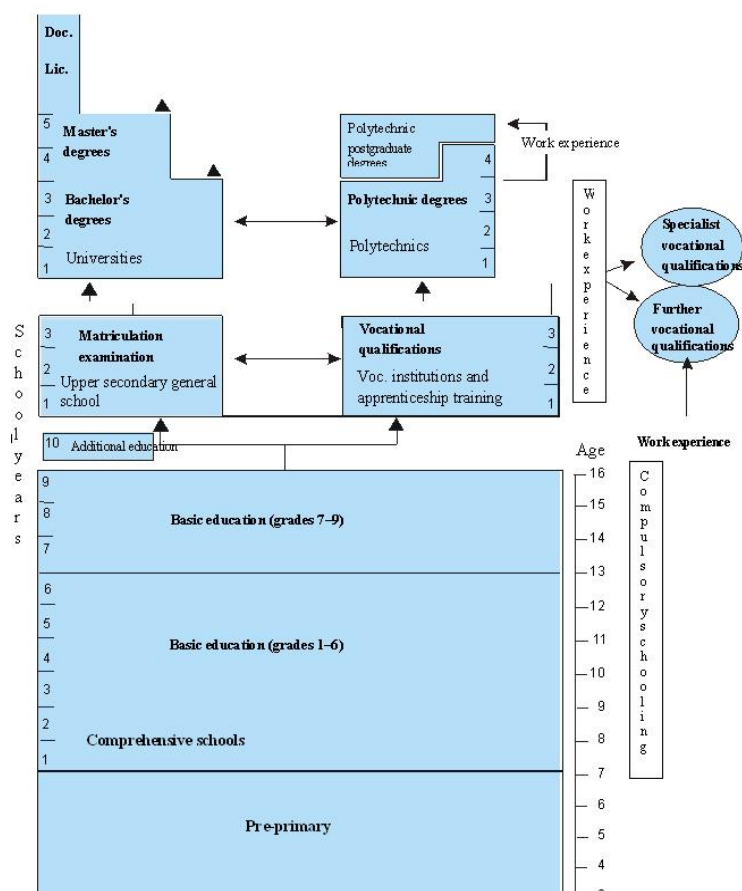
Fins onderwijssysteem

Het programma startte met een informatiebijeenkomst waarin een algemeen beeld werd geschetst over het Finse onderwijssysteem. De reputatie van het Finse onderwijssysteem is erg hoog. Bij internationale vergelijkingen scoort Finland als één van de beste landen op de kwaliteit van het onderwijs (zie Pisa-onderzoek in de OESO-landen). De leerprestaties van 15-jarigen Finse scholieren zijn buitengewoon goed op het terrein van lezen, schrijven en wiskunde.

De structuur van basisonderwijs en voortgezet onderwijs blijkt anders te zijn dan in Nederland. Het onderwijssysteem is universeel en wordt gecontroleerd door de overheid. Voor kinderen onder de zeven jaar is er geen leerplicht. Wel zijn er centra voor kinderopvang, die worden beheerd door instellingen voor maatschappelijk werk in samenwerking met basisscholen. Vanaf hun zesde tot en met hun zestiende jaar volgen leerlingen een basiseducatie (t/m klas 9). Daarbij zijn alle leerniveaus in dezelfde klas vertegenwoordigd. Als een leerling op zestienjarige leeftijd het verplichte onderwijs heeft doorlopen, kan hij/zij kiezen tussen enerzijds het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs, gevolgd door de universiteit, of anderzijds het hoger beroepsonderwijs. Iemand met een diploma van een beroepsopleiding kan academisch onderwijs gaan volgen. Dit wordt slechts door weinigen gedaan.

Gemeten naar Nederlandse maatstaven, kent Finland eigenlijk alleen kleine scholen met een gemiddelde van 400 leerlingen per school. Daarnaast zijn er nagenoeg geen particuliere scholen. De gemeente is de werkgever en betaalt ook het salaris. Dit salaris is overigens lager dan in Nederland en is er een andere relatie tussen werknemer en schooldirecteur. Dit wordt met name veroorzaakt door het feit dat ook de directeur in dienst is van de gemeente; (arbeidsvoorwaardelijke) conflicten worden doorgaans dan ook uitgevochten met de gemeente waardoor de directeur 'buiten schot' blijft. De lerarenopleiding is een universitaire studie en kent een zware toelatingsprocedure. De opleiding duurt gemiddeld langer dan in Nederland: vijf tot zes jaar. Leerkrachten zijn dus altijd academisch geschoold, en soms zelfs in het bezit van een doctorstitel. Het beroep van leraar staat – ondanks het lagere salaris – hoog in aanzien; in het rijtje van beroepen met veel aanzien staat het tussen arts en advocaat. Hierdoor is ook het lerarenberoep populair. Maar voornamelijk onder vrouwen, want 75% van de docenten is vrouw. Opvallend is wel dat het deeltijdpercentage in Finland veel lager is dan in Nederland (Finland in 2008: 13,4%, Nederland: 48,2%).

Onderwijssysteem van Finland 2009



Occupational Health Centre

Ook werd een bezoek gebracht aan Occupational Health Centre (OHC), de arbodienst van de stad Helsinki, waar ook de VO-scholen onder vallen. In vergelijking met Nederland is er in Helsinki één overkoepelende arbo/gezondheidsdienst. Zieke werknemers halen bij OHC een ziekteverklaring en kunnen tevens hun problemen bespreken met artsen, psychologen, verpleegkundigen en psychotherapeuten. Er wordt zowel naar de preventieve als naar de curatieve kant gekeken. Omdat bedrijfsartsen met huisartsen geïntegreerd zijn in gezondheidscentra, is het medisch dossier bekend bij behandelaars. Bedrijfsartsen beschikken daarmee over het 'complete plaatje' van hun werknemers en kunnen bij de eerste tekenen van problemen al interveniëren.

De arbodienst is dus multidisciplinair opgezet en staat dicht bij de organisatie. Zo komen zij ook vaker op bezoek bij de VO-scholen en brengen zij ter plekke risico's in beeld (RI&E). Werknemers, en dus ook docenten, maken dan ook massaal gebruik van de diensten. Probleem waar men in Finland nu tegenaan loopt is dat het systeem zich vult met 'kleine klachten' waardoor er te weinig tijd overblijft om aandacht te geven aan aandoeningen die het werkvermogen beïnvloeden.

Opvallend verschil met Nederland is de omgang met de privacy van werknemers. Zo heeft bijvoorbeeld de werkgever recht op inzage in de diagnose bij ziekteverzuim. Ook bij een afname van de Workabilityindex, krijgt de directeur inzicht in de individuele scores van de deelnemers. Daarmee krijgt de directeur dus veel meer inzage in de persoonlijke situatie van medewerkers en kan hij meer gerichte maatregelen nemen. Deze – op vertrouwen gebaseerde – relatie tussen werknemer en werkgever is in Nederland ondenkbaar.

Daarnaast zet OHC zich in om werknemers langer actief aan het werk te houden. OHC is onder andere begonnen met een nieuwe aanpak om het werkvermogen en de werktevredenheid van werknemers te vergroten met het zogenaamde Local Change Model.

Local Change Model

Het Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), het Finse TNO, doet al sinds begin jaren '80 onderzoek naar veroudering en arbeid. Het blijft niet bij onderzoek alleen. De resultaten worden gebruikt om programma's op te zetten, zoals de beeldvorming over veroudering en respect voor oudere werknemers. Waar in Nederland langer werken een straf lijkt, gaat het in Finland juist om het plezier en het kunnen. Het gevoerde beleid heeft effect gehad, want tussen 1997 en 2002 is de arbeidsparticipatie aanzienlijk toegenomen.

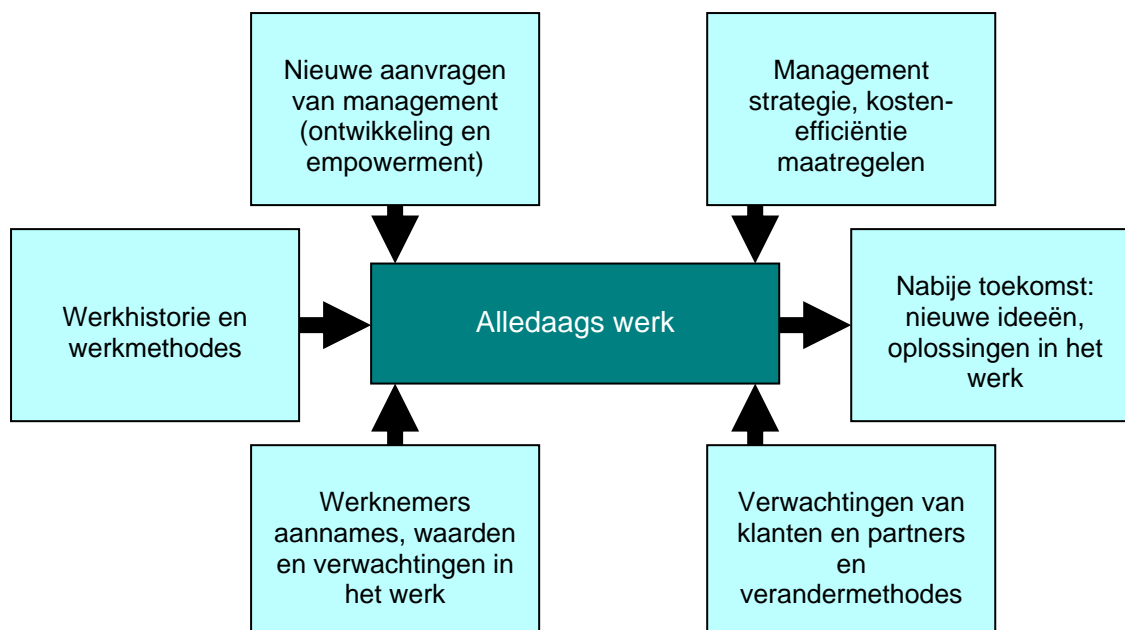
FIOH is ook de grondlegger van het Local Change Model, een alternatieve aanpak voor het bevorderen van gezondheid en welzijn. Het model gaat ervan uit dat de wijze waarop met de veranderingen wordt omgegaan cruciaal is voor het werkvermogen van leraren. In organisaties en ook het onderwijs zijn (steeds meer) veranderingen. Deze veranderingen volgen elkaar steeds sneller op, zijn complexer dan ooit tevoren en brengen conflicten teweeg. Maar ook problemen met de persoonlijke gezondheid en welzijn, zoals stress, burnout en mentale klachten. Om deze problemen aan te pakken moeten de veranderprocessen en de verstoringen voor het dagelijkse werk worden geanalyseerd. Dat gebeurt in zogenaamde Change Workshops aan de hand van het Local Change Model.

In de workshops vormen de individuele ervaringen van werknemers het vertrekpunt. Deze ervaringen worden door middel van vier vragen verzameld.

1. Wat zorgt ervoor dat je plezier hebt in je werk en wat geeft betekenis aan je werk (welke taken doe je zonder problemen)?
2. Welke veranderingen hebben de laatste tijd plaatsgevonden in je werkomgeving en hoe ziet de toekomst eruit?
3. Op welke manier hebben de veranderingen in je werk je persoonlijke gezondheid en welzijn op het werk beïnvloed?
4. Beschrijf (concreet en gedetailleerd) in een verhaal een situatie op je werk die vaak voorkomt, die je irriteert of bezig houdt en die een negatieve invloed heeft op hoe je je werk kunt uitvoeren.

Na het verzamelen van de veranderingen in het werk wordt de werksituatie in kaart gebracht door middel van ervaringsverhalen (met name vraag 4). Het doel is om de veranderingen te analyseren. De onderzoekers van FIOH bestuderen de verhalen en bespreken dit met de groep. In vervolgsessies wordt samen met de leraren aan de slag gegaan om het kernprobleem en vervolgens oplossingen te formuleren (bijvoorbeeld het activeren van leerlingen of het introduceren van een andere lesmethode). Tot slot worden de veranderingen omgezet in een plan van aanpak.

Local change model



Gezondheidsprojecten

In Finland is men van mening dat verandering alleen te bereiken is door aanpassingen in wetgeving samen met inspanningen op individueel niveau en organisatieniveau. De overheid heeft initiatieven ontplooid ter ondersteuning van deze twee niveaus, vaak gebaseerd op strategische lijnen. Deze lijnen zijn vertaald in programma's gericht op het bevorderen van de volksgezondheid, onder andere door preventieve maatregelen, het interessant houden van het werk, het zorgen voor goede medische voorzieningen en een gegarandeerd inkomen. Succes is ook afhankelijk van de bedrijfsvisie en de houding van het management. Het begrip blijvende inzetbaarheid is van belang. En daarnaast zijn er de wetten opgesteld voor agemanagement. Een belangrijk verschil met Nederland is dat het in Finland gangbaar is om oude regelingen nog niet af te schaffen voordat er iets nieuws is dat werkt. Zo kunnen 'oude' en 'nieuwe' regelingen vaak een aantal jaar naast elkaar blijven bestaan. Om zo het nieuwe systeem op een geleidelijke wijze te kunnen implementeren.

In Finland zijn wellicht daarom ook de pensioen- en arbeidsongeschiktheidsverzekeraar van leraren, Valtiokontori, en de vakbond voor leraren, OJA, bezig met agemanagement. Valtiokontori participeert in verschillende projecten rond gezondheidsbevordering en re-integratie bij onderwijspersoneel in Finland. OJA heeft zich de laatste jaren bezig gehouden met projecten om de motivatie om langer door te werken te promoten, zoals het project 'cyber-harrassment' (pesten via PC) en 'pioneers of the work', een project om met stress om te gaan.

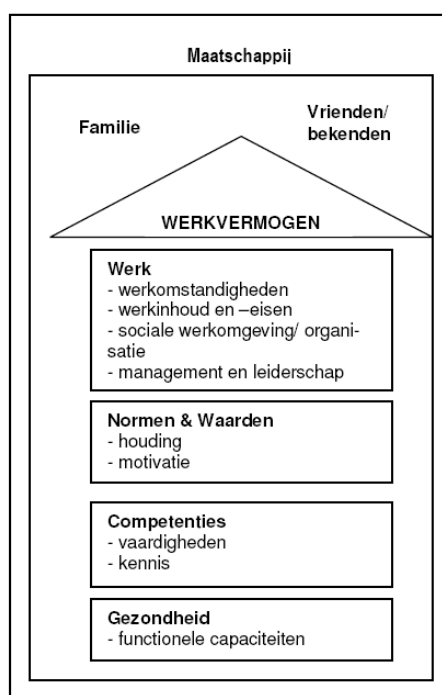
Het workabilityhuis

Een van de highlights van de studiereis was het bezoek aan professor Ilmarinen en doctor Hussi (Workability-experts). Professor Juhani Ilmarinen is de grondlegger van de Workabilityindex en besprak alle in's en out's van agemanagement. De kern van het concept is gericht op het werkvermogen van individuele werknemers. Het begrip werkvermogen wordt gedefinieerd als de mate waarin een werknemer zowel lichamelijk als geestelijk (psychisch) in staat is om zijn of haar huidige

werk uit te voeren. Daarbij zijn er verschillende factoren die het individueel werkvermogen beïnvloeden. Het werkvermogen is dan ook een dynamisch begrip dat gedurende een arbeidsloopbaan sterk kan veranderen.

Wetenschappelijk onderzoek van FIOH geeft aan dat het werkvermogen het resultaat is van de interactie tussen de capaciteiten en kenmerken van de persoon enerzijds en kenmerken van het werk anderzijds. De individuele capaciteiten en kenmerken omsluiten zowel de lichamelijke, psychische als sociale functionele capaciteiten van een persoon, zijn gezondheid, kwalificaties (opleiding), competenties, motivatie als normen en waarden. De dimensie 'werk' laat zich omschrijven als de lichamelijke en psychische eisen van het werk, de werkomstandigheden en de sociale werkomgeving.

Ter verduidelijking van het begrip werkvermogen hebben Ilmarinen en zijn collega's het in figuur 2.1 gepresenteerde 'Huis van werkvermogen' opgesteld. Het 'Huis' geeft de relatie aan tussen de individuele, organisatorische en sociale dimensies van werkvermogen.



Figuur 2.1 'Huis van werkvermogen' (naar Ilmarinen et al. 2005)

De dimensie gezondheid bevindt zich op de 'begane grond' van het 'huis' en staat symbool voor het fundament van een goed werkvermogen. Onder gezondheid wordt verstaan de lichamelijke en psychische gezondheid alsmede het sociaal functioneren.

De 'begane grond' kan alleen de eisen van het werk dragen, indien op de 'eerste verdieping' adequate en toereikende beroepsspecifieke competenties aanwezig zijn. De medewerker dient over passende vakmatige en sociale kennis en vaardigheden te beschikken die gedurende de loopbaan moeten worden afgestemd op de veranderende eisen in het werk ('levenslang leren'). Het belang van deze 'verdieping' neemt door de trend van snel veranderende arbeidsorganisaties sterk toe.

De 'tweede verdieping' staat voor de sociale en morele normen en waarden van medewerkers. Deze dragen in belangrijke mate bij aan de organisatiecultuur. Het gaat hier bijvoorbeeld om waardigheid, respect, waardering, rechtvaardigheid, maar ook om binding met de organisatie, motivatie en betrokkenheid. Medewerkers ontwikkelen hun eigen normen en waarden die zij meebrengen naar de werkvloer. Deze zijn eveneens van invloed op het vermogen en de bereidheid om te leren en zich verder te ontwikkelen ('eerste verdieping').

Op de 'derde verdieping' wordt het werk geïmplementeerd met alle bijbehorende aspecten als de werkhouding (lichamelijke, psychische en sociale eisen van het werk), de werkomstandigheden en de sociale werkomgeving en organisatie. Het management en de leidinggevenden nemen een belangrijke positie in, aangezien zij het werkvermogen van hun medewerkers wezenlijk kunnen beïnvloeden.

Ook factoren buiten de werkomgeving hebben een directe of indirecte invloed op werkvermogen zoals familie, vrienden, bekenden maar ook factoren binnen de bredere sociale en politieke omgeving.

Het 'Huis van werkvermogen' huisvest hiermee alle aspecten onder 'één dak' die bepalend zijn voor het behoud en de ontwikkeling van het individuele werkvermogen. De vier 'verdiepingen' staan hierbij in een bepaalde verhouding tot elkaar. Bij een laag werkvermogen dient iedere 'verdieping' te worden geanalyseerd en daar waar noodzakelijk passende maatregelen te worden getroffen. Indien passende maatregelen niet mogelijk zijn, betekent dat nog niet dat de werknemer niet meer duurzaam inzetbaar is. Een medewerker kan namelijk met dezelfde geestelijke en lichamelijke capaciteiten voor de huidige functie een slecht werkvermogen scoren, maar tegelijkertijd voor een andere functie een uitstekend werkvermogen. In die gevallen kan door een overstap naar een andere functie (mobiliteit) het werkvermogen worden hersteld en is de medewerker weer inzetbaar. Om het werkvermogen van werknemers te verbeteren, zul je altijd minimaal activiteiten uit de eerste én uit de vierde verdieping moeten toepassen.

Uit analyses van de Workabilityindex blijkt dat circa 60% van de mensen tussen de 25 en 65 jaar een goed werkvermogen hebben. En dat de variatie in werkvermogen toeneemt met de leeftijd; bij ouderen zie je de uitersten dus vaker voorkomen.

Onderzoek van Ilmarinen toont aan dat leidinggevenden de grootste invloed hebben op het werkvermogen in de school. Hij gaf daarbij vier cruciale kenmerken waarover goede leidinggevenden moeten beschikken om het werkvermogen bij werknemers in de school te verhogen. Deze vier kenmerken zijn:

- bewust worden c.q. veranderen van de houding ten opzichte van veroudering,
- bevorderen/organiseren van samenwerking tussen de generaties (verschillen gebruiken),
- vinden van individuele oplossingen (en het gesprek hierover voorbereiden en aangaan),
- communiceren met de (drie) generaties in de organisatie.

Om het werkvermogen te meten is bij het FIOH de Workabilityindex ontwikkeld. De korte vragenlijst is een aanleiding om op regelmatige basis de dialoog aan te gaan tussen werknemer en leidinggevende. Het instrument is dus maar een onderdeel van een totaalbeleid. Het gaat juist om de inbedding van het instrument in de organisatie. Belangrijk is dat niet alleen de werknemer moet veranderen, maar dat ook de organisatie, de werkomgeving, onder de loep wordt genomen. Daarbij kan het Local Change Model goed gebruikt worden.

Toepasbaarheid

De modellen die in Finland gebruikt worden, zijn niet een op een te kopiëren omdat er tussen Nederland en Finland overeenkomsten zijn, maar ook veel verschillen. Dit laat onverlet dat het toepassen van de Workabilityindex ook in Nederland perspectieven biedt voor het verbeteren van het werkvermogen van werknemers. In verschillende sectoren, onder andere bouw, zorg, overheid en onderwijs, zijn al goede ervaringen opgedaan met het toepassen van de Workabilityindex. In het VO zijn inmiddels ongeveer 30 scholen hiermee aan de slag gegaan. Van de ervaringen die deze scholen hebben opgedaan, kunnen ook andere scholen veel leren. Belangrijke leerpunten zijn dat de communicatie tussen schoolleiding en werknemer over het doel van de inzet van de Workabilityindex en het inbedden van het instrument in het brede kader van personeelsbeleid of integraal gezondheidsbeleid van beslissende invloed zijn. Daarnaast moeten leidinggevenden over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om oplossingen in de werkomgeving te realiseren die het werkvermogen van hun medewerkers positief beïnvloeden. In de netwerken die Arbo-VO organiseert kunnen over de inzet van de Workabilityindex en vooral het vervolg daarop schooloverstijgende lessen worden getrokken.