

Maintenance of Workability: weer iets nieuws of toegevoegde waarde?



Finland is de bakermat van het concept 'maintenance of workability' (MWA). MWA heeft betrekking op inspanningen van diverse partijen en is gericht op optimale en duurzame inzetbaarheid van werknemers. De methode MWA maakt deel uit van het bedrijfsmanagement en komt de productiviteit ten goede. Vorig najaar bracht een groep medewerkers van TNO Arbeid een werkbezoek aan een aantal Finse bedrijfsorganisaties en het Finse onderzoekscentrum voor vraagstukken over arbeid en gezondheid (FIOH). Doel van de excursies was om praktijkervaringen op te doen met de werkwijze rond MWA en te verkennen of de aanpak toegevoegde waarde heeft voor de Nederlandse situatie.

Het Finse Instituut voor arbeid en gezondheid (FIOH, 1998) omschrijft de doelstelling voor MWA als volgt: *het ondersteunen van het algehele welzijn en de functionele kwaliteiten van werknemers en daarnaast het voorzien in goede werk-omstandigheden en mogelijkheden voor productiviteit.*

Het gaat hier om dynamisch beleid dat gedurende het gehele arbeidzame leven bevordert en ondersteund wordt. Het beleid krijgt vorm in een reeks maatregelen die werkgevers en intermediaire organisaties ondernemen gericht op de kwaliteiten van alle werknemers. Het instandhouden van het individueel werkvermogen is afhankelijk van

samenhangende factoren, zoals professionele competentie en de werkomgeving. Met werkomgeving wordt bedoeld de inrichting van het werk waarbij ergonomische en organisatorische aspecten een rol spelen. Enerzijds zijn ergonomie, hygiëne en veiligheid van invloed op de werkomgeving, anderzijds het management, samenwerking en communicatie.

In eerst instantie was MWA gericht op voorkomen van uitval, nu ligt het accent meer op gezondheid en inzetbaarheid van mensen in samenhang met de productiviteit van de onderneming. De gezondheid van de werknemer blijft echter voorop staan. MWA is een veel omvattende taak die is opgebouwd uit een samenhangende reeks van maatregelen die het werkgebied vormt van werkgevers en arbodiensten. Belangrijke begrippen die ermee te maken hebben zijn: arbeid en gezondheid, werkvermogen, mogelijkheden voor groei en inzetbaarheid van werknemers. In Nederland zijn soortgelijke begrippen in gebruik, waarbij inzetbaarheid voorop staat, gevolgd door beleid gericht op gezondheid. Daarnaast was in Nederland vanuit een sociaal-economisch verleden het accent komen te liggen op arbeidsongeschiktheid en vragen over belastbaarheid. Recentelijk (o.a. Commissie Donner) bestaat nu ook in Nederland toenemende belangstelling voor het denken vanuit mogelijkheden, in plaats van het denken vanuit beperkingen.

Achtergrond De basis voor MWA programma's is vastgelegd in een overeenkomst tussen werkgevers en werknemers uit 1989. In overleg met de overheid kreeg MWA een nationale status. De ondersteuning op nationaal niveau

werd als economisch noodzakelijk beschouwd. In de periode van welvaart in de jaren zeventig en tachtig bestond een hoogwaardig sociale-zekerheidsstelsel. Na deze periode begon geleidelijk een trend waarbij meer en meer werknemers vroegtijdig uitvielen. De mogelijkheid om vroegtijdig met pensioen te gaan was een van de factoren die hieraan bijdroeg. Als een van de eerste Europese landen kreeg Finland te stellen met het oplopen van de gemiddelde leeftijd van werknemers. Naast het fenomeen van de 'vergrijzing' steeg ook de gemiddelde levensverwachting van de bevolking.

Directe aanleiding voor een hervorming van het sociale-zekerheidsstelsel waren de hoge kosten. Te veel mensen waren afhankelijk van een uitkering en te weinig mensen hadden inkomsten uit werk. Toen ook nog eens rond 1990 de handelsrelatie met het destijds communistische buurland Rusland radicaal veranderde, kwam Finland met 20 procent werkloosheid in grote economische problemen.

In 1991 werd de reïntegratiewet aangepast. Bestrijding van langdurige uitval (langer dan 60 dagen) werd onderzocht en aangepakt. Toepassing van het concept MWA sloot daarbij uitstekend aan.

Een index voor werkvermogen De kern van MWA is dus het concept 'werkvermogen', het individuele vermogen om het werk en aspecten van het dagelijks leven aan te kunnen. Uitgangspunt voor het (optimaal) kunnen blijven werken is het onderhouden en verbeteren van het individuele werkvermogen. 'Promotion van workability' is dan ook de slogan die het Finse ministerie van werkgelegenheid werkgevers en niet in de laatste plaats werknemers voortdurend voor ogen houdt. Het begrip heeft betrekking op het fysieke en mentale vermogen dat nodig is om (gemotiveerd) te kunnen werken en competent te blijven. De toevoeging 'maintenance' maakt het begrip dynamisch en tot bedrijfsbeleid.

Voor het vaststellen van het werkvermogen wordt gebruikgemaakt van de 'workability index' (WAI). Deze index geeft een indicatie van de mate waarin een werknemer in staat is zijn of haar werk uit te voeren. De index wordt in Finland als een standaard gebruikt door arbodiensten en helpt bij het monitoren van specifieke beroepsgroepen (normen zijn ontwikkeld variërend voor blue en white collar workers, onderwijzend personeel en fabrieksarbeiders). Het aantal jaren beroepservaring en de

Recentelijk bestaat nu ook in Nederland toenemende belangstelling voor het denken vanuit mogelijkheden, in plaats van het denken vanuit beperkingen

leeftijd van werknemers bieden goede mogelijkheden om voorspellingen te doen over individuele inzetbaarheid, maar ook zijn predicties mogelijk voor beroepsgroepen.

De WAI is samengesteld uit zeven items, verdeeld over tien vragen.

Vraag 1: huidig werkvermogen vergeleken met de tijd waarin men op zijn best was;

Vraag 2 en 3: werkvermogen in relatie tot de eisen die het werk aan de werknemer stelt;

Vraag 4: huidige ziekten, door de arts vastgesteld (uit een lijst van 51 ziekten);

Vraag 5: problemen met werk ten gevolge van ziekte;

Vraag 6: afwezigheid wegens ziekte in het afgelopen jaar;

Vraag 7: eigen voorspelling van het werkvermogen over twee jaar;

Vraag 8, 9 en 10: mentale gesteldheid en mogelijkheden.

Aan elk item wordt een score toegekend (tussen 1 en 7). De totaalscore varieert tussen 7 en 49 punten, waarbij het werkvermogen zwak (tussen 7 en 27 punten) is met een grote kans op vroegtijdige uitval, gemiddeld of sterk (tussen 44-49 punten) is met een uitstekend werkvermogen.

Het MWA-programma gaat ervan uit dat bij een oplopende leeftijd de gezondheid van mensen afneemt en als gevolg daarvan ook het werkvermogen vermindert (onderzoek van Ilmarinen e.a., 1991 en Tuomi e.a., 1997). Uitgaande van dit verschijnsel was het belangrijk vast te stellen welke factoren leiden tot een betere inzetbaarheid van werknemers. Uit het onderzoek van Ilmarinen e.a. bleek dat de belangrijk-

ste factoren zijn: de houding van leidinggevend ten aanzien van oudere werknemers, vermindering van kortcyclische activiteiten en meer lichamelijke activiteit in de vrije tijd. Ten slotte bleken ook ergonomische en organisatorische aanpassingen van het werk effectief te zijn.

Een illustratie Een van de vier organisaties die TNO Arbeid heeft bezocht in Finland was Machinery Ltd. Machinery is een familiebedrijf dat is opgericht in 1911. Het bedrijf koopt en verkoopt machines, producten voor de civiele en militaire luchtvaart en elektronische en beveiligingsapparatuur. Bij Machinery werken 250 mensen, waarvan de gemiddelde leeftijd de laatste 5 jaar is gedaald van 47 naar 42 jaar. Machinery probeert als marktleider haar concurrenten voor te blijven door het creëren van meerwaarde voor klanten. Dit vereist goed gekwalificeerd personeel. Machinery vindt het belangrijk om niet alleen nu, maar ook in de toekomst haar personeel goed inzetbaar te houden. Machinery heeft de activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid gefundeerd op een kwaliteitsmanagementsysteem en benadrukt daarmee de waarde van het personeel voor de organisatie.

Activiteiten Om concurrentievoordeel te behalen waren organisatieveranderingen nodig. Deze veranderingen bestonden uit een verplating van de organisatie, meer klantgericht werken, een verhoging van de samenwerking en een betere communicatie. Tevens kregen de medewerkers verschillende trainingen. Gezien de 'vergrijzing' binnen de organisatie kregen oudere werknemers veel aandacht in de vorm van aangepaste competentietraining.

Ondanks deze organisatieveranderingen was er meer hulp nodig om de problemen op individueel niveau op te lossen.

Er werd bij de medewerkers vermoeidheid en een verminderde motivatie om te werken geconstateerd, waarvoor men geen verklaring had. Men besloot om de oorzaken te gaan onderzoeken. Het project 'Bevordering van gezondheid en inzetbaarheid' (TYKY is de Finse naam voor dit project), was gericht op persoonlijke interventies en het in kaart brengen van problemen. Het programma bestond uit verschillende projecten, o.a. interviews onder het personeel, een reïntegratieprogramma, trainingen en het aanpakken van ergonomische problemen.

Het FIOH bood bedrijven hierbij veel ondersteuning in de vorm van begeleiding en de mogelijkheid om op

Om concurrentievoordeel te behalen waren organisatieveranderingen nodig

Machinery ziet het project niet als een eenmalige activiteit, maar als een ontwikkelingsproces

verschillende terreinen experts in te schakelen. Dit kwam Machinery goed van pas bij het formuleren van plannen ter bevordering van de werkcapaciteit van het personeel.

Het TYKY-project begon met het houden van interviews en het uitzetten van vragenlijsten om individuele meningen en knelpunten in de organisatie te onderzoeken. In deze vragenlijst en de interviews die in november 1998 zijn afgenomen, kwamen de volgende onderwerpen aan de orde: werk en professionele expertise, (ergonomische) werkomstandigheden, gezondheid en inzetbaarheid, levensstijl, mentale inspanning die het werk vereist en zaken betreffende de werkorganisatie, blootstelling aan gevaarlijke stoffen en veiligheid op het werk. Daarnaast werd er ook informatie verzameld via de arbodienst en industriële veiligheidsdeskundigen.

Het TYKY-project bestond uit verschillende projecten gericht op het personeelsbeleid. De volgende projecten zijn in een periode van twee jaar uitgevoerd onder begeleiding van het FIOH.

In het *industriële veiligheidsproject* zijn alle werkplekken gecontroleerd op veiligheid en er zijn trainingen gegeven ter bevordering van de individuele veiligheid en het welzijn van de werknemers. Hierbij kwamen de volgende onderwerpen aan de orde: technologie,

werkorganisatie, werkcondities, sociale relaties en de relatie werkomgeving en gezondheid.

In het *scholingsproject* werden verschillende cursussen gegeven, gericht op:

- een effectiever gebruik van computerprogramma's;
- het verbeteren van de klantenservice en het vergroten van de winst op de verkoop;
- het vergroten van de kennis van het Engels en het Zweeds.

Ook werd de behoefte van de medewerkers aan extra scholing onderzocht.

Het *reïntegratieproject* bestond uit een reïntegratiecursus. De cursus duurde vier weken en werd gegeven aan 22 personen. Hierbij ging het om werkgeoriënteerde reïntegratie met daarin veelal lichamelijke activiteiten, maar ook om werktechnieken gericht op ergonomische aspecten van de werkomgeving. In deze cursus werd ook gesproken over stressmanagement, human relations en de werksfeer. Na de cursus moesten de medewerkers hun kennis in de praktijk toepassen.

Het *ergonomieproject* bestond uit een aantal lessen over ergonomische aspecten van werk. Deze lessen werden gegeven door ergonomiedeskundigen van het FIOH. Daarnaast werd de werkhouding van de medewerkers gefotografeerd, de foto's werden vervolgens

bekeken en besproken met de werknemers. Men kreeg advies over een juiste werkhouding. Tevens zijn ergonomische problemen onderzocht en is nieuw meubilair aangeschaft.

Het Project '*Verbetering lichamelijke conditie*' bestond uit een wekelijkse training. Een onderdeel hiervan was een 10-kilometerloop, waaraan dertig medewerkers meededen. Ook kregen medewerkers voorlichting door een FIOH-expert over de voordelen van een goede conditie.

Machinery heeft zelf bepaald welke projecten noodzakelijk waren binnen het TYKY-project. Er was een speciale werkgroep in het leven geroepen om het project in goede banen te leiden. Deze projectgroep bestond uit medewerkers van Machinery. Daarnaast waren de experts van het FIOH, de bedrijfsarts en bedrijfsverpleegkundigen betrokken bij een aantal bijeenkomsten van de projectgroep. De rest van het personeel werd regelmatig op de hoogte gehouden en werd ook om informatie gevraagd door middel van vragenlijsten en interviews.

Aan het eind van de afzonderlijke projecten vond er een evaluatie plaats van de desbetreffende projecten door middel van een vragenlijst en interviews om de effectiviteit van de projecten te kunnen bepalen.

Machinery ziet het TYKY-project niet als een eenmalige activiteit, maar als een ontwikkelingsproces. Jaarlijks wordt onderzoek gedaan naar: het werkklimaat, werktevredenheid, stressgevoel, benodigde competenties die voor het werk nodig zijn en inzetbaarheid van werknemers gemeten met de WAI, en worden er eventuele verbeteringen doorgevoerd.

Resultaten Door het TYKY-project is de functie van de arbodienst veranderd. De arbodienst werkt nu meer preventief en via persoonlijke interventies. Ze komen minimaal eens per maand langs.

Tegenwoordig worden personeelskosten, inclusief de kosten van de arbodienst, apart berekend en opgenomen in de financiële overzichten. Ook wordt er onderzoek gedaan naar de ontwikkeling in de personeelskosten. De opbrengsten zijn terug te vinden in het totale resultaat, maar worden niet apart berekend en weergegeven. Op deze wijze ontstaat er inzicht in de kosten en de opbrengsten van het personeel en in het gevoerde sociale beleid.

De projecten hebben geresulteerd in een verhoging van de inzetbaarheid, gezondheid en welzijn van de werknemers. Bij Machinery is men van mening dat er een verhoging van de productiviteit, alsmede van de kwaliteit is bereikt. Het verzuimpercentage ligt nu onder het landelijk gemiddelde. De manier van werken bij Machinery is verschoven van reactief naar proactief. Voor wat betreft het onderzoek naar de arbeidstevredenheid is het percentage werknemers dat tevreden is over het werkklimaat bij Machinery de afgelopen jaren gestegen van 71 procent naar 80 procent. Ook het werkklimaat is verbeterd; het aantal mensen dat zich gestrest voelt, is gedaald van 27 procent naar 21 procent. In 1999 gaf maar 41 procent van de medewerkers aan dat ze training nodig hadden. Het management vond dit percentage te laag. 'Everybody needs education all the time.' Uit het laatste onderzoek met de WAI kwamen medewerkers met een slechte inzetbaarheid nauwelijks voor bij Machinery.



Succesfactoren Bij Machinery is men van mening dat goed en duurzaam inzetbaar personeel invloed heeft op de kwaliteit van de producten. Daarom wil men het beleid ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid integreren in het totale kwaliteitsmanagementbeleid in plaats van dit te bevorderen door middel van afzonderlijke projecten. Om MWA te kunnen integreren is het eerst nodig om kennis te hebben van factoren die de werkprestatie beïnvloeden. Dit is duidelijk geworden uit onderzoek dat heeft plaatsgevonden in de organisatie. Bij Machinery wordt de inzetbaarheid niet gezien als iets individueels. Duidelijk is dat het behoud van inzetbaarheid van de medewerkers belangrijk is voor het bereiken van een goed resultaat van de organisatie. Er is bij Machinery nu meer expliciete aandacht voor de inzetbaarheid van medewerkers op lange termijn en hierin wordt dan ook geïnvesteerd. Veelal wordt er alleen gekeken naar inzetbaarheid op korte termijn. Het verbeteren van de structurele inzetbaarheid kost de werkgever meer tijd en geld en het resultaat is niet meteen zichtbaar. Wanneer de noodzaak nog niet bestaat om ook te werken aan de structurele inzetbaarheid van de medewerkers,

gebeurt dit ook niet. Maar om ook op de lange termijn concurrerend te kunnen zijn, is de inzetbaarheid juist van groot belang voor de winstgevendheid van de organisatie.

Aan gezondheid en welzijn van de medewerkers wordt bij Machinery nu meer aandacht besteed, onder andere door middel van voorlichting, maar ook door het aanschaffen van goed meubilair. Van groot belang is ook de veranderde rol van de arbodienst binnen de organisatie. Ze houden de gezondheid van de werknemers in de gaten en adviseren Machinery hierover.

Als laatste succesfactor kan het aanbieden van geïntegreerde diensten door het FIOH worden genoemd. Alle benodigde kennis is voorradig en kan op een adequate en efficiënte manier worden gecombineerd. Voor kleine organisaties zonder aparte P&O-afdeling levert dit een nog groter voordeel op.

Mogelijkheden voor Nederland Ook in Nederland kan de samenwerking van bedrijven met hun arbodiensten worden vergroot. Hierdoor krijgt de arbodienst meer inzicht in de problematiek binnen een bedrijf en kan de dienstverlening hier goed op worden afgestemd. Het bedrijf krijgt meer inzicht in de diensten die een arbodienst aanbiedt.

Verplichte contracten met de arbodiensten zouden meer de vorm moeten krijgen van gewenste contracten waarbij de werkgever zeker is van geleverde kwaliteit en meeropbrengst. Arbodiensten en gespecialiseerde reïntegratiebedrijven kunnen daarbij complementair (en niet in concurrentie) hun diensten aanbieden.

Samenvatting In de praktijk laat MWA zich als volgt typeren:

- het kernbegrip individueel werkvermogen, dat veelomvattend is en vorm krijgt door persoons- en bedrijfsgebonden factoren;
- bevordering individuele groei en ontwikkeling;
- directe betrokkenheid van management en personeel bij verbeterprogramma's;
- programma's zijn continu, doelgericht, systematisch en gestructureerd;
- behoeften op de werkplek vormen het vertrekpunt voor activiteiten, het proces komt tot stand in samenwerking en is van toepassing op iedere werknemer;
- vervolgactiviteiten, evaluatie en bij-

stelling zijn onderdeel van een voortdurend proces;

- door een integrale aanpak ontstaat coherentie, hoge betrokkenheid van alle actoren en gedeelde verantwoordelijkheid;
- effecten op verzuim en uitval, intrinsieke behoefte aan behoud van werk;
- het programma staat onder constante aandacht van werknemers en direct leidinggevenden;
- arbodiensten spelen in Finland een andere rol dan in Nederland, de relatie arbeid en gezondheid is geïnternaliseerd in bedrijven; in Nederland lijkt het onderwerp buiten de bedrijfsorganisaties te staan, externalisatie legt de problematiek bij de arbodiensten en daarmee buiten de organisatie.

Het Finse beleid rond vroegtijdige preventie van uitval is veelomvattend, grootschalig en kostbaar. Het accent is in het afgelopen decennium verschoven van preventie naar verhogen van inzetbaarheid van werknemers. Verbeteren van de marktpositie en de productiviteit van bedrijfsorganisaties maken de

aanpak interessant voor ondernemers. Het huidige tripartiete karakter van het programma (werkgevers, werknemers en overheid) maakt het programma sterk en coherent. Deze samenwerking is ook wel herkenbaar in de Nederlandse poldercultuur maar in Finland is het verband sterker door de systematische inbreng van arbodiensten, sociale verzekeraars en kennisinstituten. Het nationale karakter brengt daarbij eenheid in de aanpak. Daarnaast worden sectorale of branchebelangen goed behartigd in 'kringen' waarbij bedrijven op regionaal niveau gezamenlijk naar optimale afstemming zoeken. ➔

Marije Nuyens en Roel Cremer zijn werkzaam voor TNO Arbeid te Hoofddorp. Beiden bezochten de bedrijven in Finland.

De informatie in dit artikel is verzameld in het kader van projectactiviteiten over duurzame inzetbaarheid en employability die TNO Arbeid uitvoert in het kader van de door het ministerie van SZW toegewezen financiering. Hierover zal eind van dit jaar een boek verschijnen. Voor verdere inlichtingen hierover: Rob Gründemann (r.grundemann@arbeid.tno.nl).

advertentie



U zoekt Reïntegratie specialisten?

Compagnon is de specialist voor functies op het brede terrein van personeel en arbeid. U kunt ons inschakelen voor vaste en interim-posities. Wij zijn u graag van dienst.

compagnon
P&O Personeel

Groeneweg 2F • 2718 AA Zoetermeer Telefoon 079 36 316 80 Fax 079 36 316 90 • E-mail com@compagnon.com